أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية

The impact of organizational, behavioral and technological factors on the efficient preparing of estimated budgets in the Jordanian Ministry of Education

اعداد

بلال بكر محمود

الرقم الجامعي

(1320504031)

المشرف

الاستاذ الدكتور غسان فلاح المطارنة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

2015

بِسْمِ اللّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيم

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ
سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلاَتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى
النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ {46} قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا
حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ {47} ثُمَّ يَأْتِي
مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يأكلنَّ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً
مِّمَّا تُحْصِنُونَ {48} ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ
يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ {49}

سورة يوسف

التفويض

انا الطالب **بلال بكر محمود** أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي إلـــى المكتبـــات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة

التوقيع : ....

التاريخ : 19 / 5 / 2015

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: بلال بكر محمود الرقم الجامعي:1320504031

التخصص: محاسبة الكلية: إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية

The impact of organizational, behavioral and technological factors on the efficient preparing of estimated budgets in the Jordanian Ministry of Education

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلن بان رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فأنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب : .... **التأريخ : 19 / 5 / 2015**

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان:

أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية

The impact of organizational, behavioral and technological factors on the efficient preparing of estimated budgets in the Jordanian Ministry of Education

واجيزت بتاريخ : 19 / 5 / 2015

اعداد

بلال بكر محمود

المشرف

الاستاذ الدكتور غسان فلاح المطارنة

أعضاء لجنة المناقشة	التخصص	التوقيع
1- الاستاذ الدكتور غسان فلاح المطارنة/ استاذ /	تدقيق وتحليل مالي (مشرفاً ورئيساً)	....
2- الاستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري / استاذ /	محاسبة تكاليف (عضواً داخلياً)	....
3- الدكتور حسين محمد الرباع / استاذ مساعد /	تدقيق (عضواً داخلياً)	....
4- الدكتورة جمانة مصطفى البداينة/استاذ مساعد/	نظم معلومات محاسبية (عضواً خارجياً)	....

الاهداء

الى من تحمل الجهد والعناء لتربيتي وسعادتي .... إلى القلب الطيب

والدي العزيز

إلى من حملتني وهناً على وهن...و ضمتني بين ذراعيها حناناً وعطفاً

والدتي الحبيبة

إلى روافد الوفاء ..... إلى من أشد بهم أزري وسندي في الحياة

إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى النور الذي يضيء حياتي والنبع الذي أرتوي منه حباً وحناناً

زوجتي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

أطفالي

إلى الذين تسكن صورهم وأصواتهم في أجمل اللحظات التي عشتها

أصدقائي

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، أحمده حمد الشاكرين، وأثني عليه بما هو أهله، والصلاة والسلام على معلم الناس الخير، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه، وكل من دعا بدعوته واقتفى أثره إلى يوم الدين.

لا يسعني وانا انهي رسالتي إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الاستاذ الدكتور غسان فلاح المطارنه لتفضله بالإشراف على الرسالة وعلى الجهود التي بذلها والملاحظات القيّمة التي أبداها جزاه الله عني خير الجزاء.

واقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة .

وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى عمادة كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت والى أساتذتي الافاضل في قسم المحاسبة لما قدموه لي من معرفة وعلم لأتم بعون الله هذه الرسالة .

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر والتقدير الى والدي ووالدتي وإخوتي وأخواتي وأقربائي وأصدقائي لما بذلوه من دعم ومساندة لي أدعو الله أن يجزيهم عني خير الجزاء وطيب الوفاء.

كما يقتضي الواجب أن أتقدم بشكري واعتزازي لزوجتي لصبرها ومؤازرتها لي طوال مدة الدراسة .

كما إنني مدين بالعرفان والامتنان إلى زملاء الدراسة و كافة الأصدقاء لما قدموه لي من مساعدة و دعم جزاهم الله عني خير الجزاء.

ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى صديقي ورفيق دربي الاخ عبدالله توفيق طالما تمنى لي الخير والموفقية والنجاح ومد لي يد العون في مسيرتي العلمية .

كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى كافة الموظفين في ادارة الشؤون المالية ووحدة الرقابة الداخلية وقسم الموازنة في وزارة التربية والتعليم الاردنية لما ابدوه من تعاون في الاجابة على فقرات الاستبانة .

أخيراً أسأل الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في إعداد هذه الرسالة ومن الله التوفيق.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية

اعداد

بلال بكر محمود

المشرف

الاستاذ الدكتور غسان فلاح المطارنة

ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

ولتحقيق هدف الدراسة حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (62) موظف العاملين في الادارات والاقسام المالية في وزارة التربية والتعليم الاردنية، حيث تم إتباع أسلوب الحصر الشامل، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج (SPSS) .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها :

بينت الدراسة انه عند اخذ العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية بصورة مجتمعة تؤثر تأثيراً ايجابياً بمجموعها، وعند اخذها بصورة منفردة تؤثر تأثيراً ايجابياً ولكن بشكل نسبي ومتفاوت على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية وكالاتي:

1- بينت الدراسة ان للهيكل التنظيمي تأثيراً ايجابياً وبدرجة مرتفعة، وان لقسم الموازنة تأثيراً ايجابياً بدرجة متوسطة.

2- بينت الدراسة ان مشاركة كافية المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية لها تأثيراً ايجابياً وبدرجة مرتفعة، وان لنظام الحوافز تأثيراً ايجابياً بدرجة متوسطة.

3- بينت الدراسة ان العوامل التكنولوجية كان لها تأثيراً ايجابياً بدرجة متوسطة.

وعلى ضوء النتائج كانت اهم التوصيات كالاتي :

1- ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي للوزارة عند إعداد الموازنات التقديرية. واهتمام قسم الموازنة بعمل دورات تدريبية وورش عمل للموظفين لفهم وترسيخ مفهوم الموازنات التقديرية.

2- ضرورة الاهتمام بمشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية. والاهتمام بنظام الحوافز في الوزارة.

3- ضرورة الاهتمام بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ بتقديرات الموازنات بإستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب.

الكلمات المفتاحية : الموازنات التقديرية، التخطيط، الرقابة، تقييم الأداء، وزارة التربية والتعليم الاردنية.

The impact of organizational, behavioral and technological factors on the efficient preparing of estimated budgets in the Jordanian Ministry of Education

Prepared by
Bilal Bakr Mahmoud

Supervisor
Prof. Dr. Ghassan Falah Al-Matarneh

Abstract

This study aimed at recognizing the effect of organizational, behavioral and technological factors on the efficient preparing of estimated budgets in the Jordanian Ministry of education.

In order to achieve the study purposes, the descriptive analytical method was used through (SPSS) and a questionnaire was designed for the field study process, and (62) questionnaires were distributed on a study population consisted of all employees in financial departments and administrations at Jordanian ministry of education.

The study reached into many findings, such as:

The study showed that when taking organizational, behavioral, and technological together, they will have appositive effect, but when they took individually, they have proportional positive effect on the efficient use of estimated budget in Jordanian ministry of education as follows:

1- The study showed that the organizational frame has positive effect in high degree, and budget department has positive effect with middle degree.

2- The study showed that the participation of all administratively levels has positive effect with high degree, and the motivation system has positive effect with middle degree.

3- The study showed that the technological factors have positive effect with middle degree.

In light of the findings, the most important recommendations were:

1- The importance of taking care with the organizational frame for the ministry when preparing the estimated budgets. And the budget department must take care in conducting training courses and workshops for employees to understand the concept of estimated budgets.

2- The importance of taking care with the participation of all administrative levels in preparing the estimated budgets, and taking care with the motivation system at the ministry.

3- The importance of taking care with applying the modern scientific methods in predicting the estimates of budgets by using the computer programs.

Key words: estimated budgets, planning, Control, performance assessment, the Jordanian ministry of education.

الفصل التمهيدي

الاطار العام للدراسة

1- المقدمة

2- اهداف الدراسة

3- اهمية الدراسة

4- مشكلة الدراسة

5- فرضية الدراسة

6- حدود الدراسة

7- نموذج الدراسة

1- المقدمة

لاشك إن وزارة التربية والتعليم الاردنية تنفق مبالغ كبيرة من أجل تطوير وإدامة التعليم بشكل جيد وملائم للطلبة والمعلمين والمدرسين من حيث تقديم أسس للتربية اولاً وللتعليم ثانياً، حيث تهتم الوزارة بتحسين نوعية التعليم وكذلك البيئة التعليمية وتدريب وتأهيل المعلمين والمدرسين وادخال الوسائل التكنلوجية الحديثة، وبناء وصيانة الابنية المدرسية بالإضافة إلى اهتمامها بتلبية الطلب المتزايد على التعليم لتحقيق الأهداف المرجوة منه وتقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة للمجتمع.

ولتحقيق هذه الاهداف تحتاج الوزارة الى الكثير من الجهد والوقت والموارد، وكذلك تحتاج الى عملية التخطيط في جميع النواحي، من حيث معرفة الاحتياجات المطلوبة في ظل الموارد المتاحة للوزارة وكيفية تحويلها الى الاهداف المراد تحقيقها باقل جهد وتكلفة الممكنة، فاصبح التخطيط وظيفة مهمة لتوجيه وادارة الخدمات العامة لتحقيق النفع العام للمجتمع.

ومن أساليب التخطيط المهمة التي تستخدمها المؤسسات إعداد الموازنات التقديرية التي تعبر عن أهداف يراد تحقيقها ومن خلالها يتم الكشف عن حالات الخلل وفق طرق وأساليب علمية، وتُعتبر الموازنات التقديرية من أهم الوسائل والأدوات التي تساعد المؤسسات في التغلب على الصعوبات التي تواجهها، في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها والتقليل من الهدر.

حيث ان مفهوم الموازنات التقديرية لا يتوقف بوضع الخطط وتنفيذها فقط بل هناك مرحلة اخرى مهمة هي الرقابة على تنفيذ هذه الخطط. ولكي تتمكن أي المؤسسة من معرفة مدى قدرتها لبلوغ الاهداف وهل استطاعت تحقيقها بالوسائل والامكانيات المعقولة، فهي بذلك بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها وأدائها، وإذا اعتبرنا المؤسسة على أنها تتكون من عدة وظائف فإنها تكون بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها. وبذلك هي تقيم أداءها المالي أولاً، وأداءها الخدمي ثانياً وأداء الموظفين العاملين لديها اخيراً.

حيث يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الادارة من أجل تحقيق أهدافها، والذي ازدادت أهميته في ظل تعقد وتوسع المؤسسات الخدمية. ومن هنا حيث تم تسليط الضوء على أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة وتقييم الأداء في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

حيث تناول الباحث من العوامل التنظيمية الهيكل التنظيمي وقسم اعداد الموازنة، ومن العوامل السلوكية مشاركة كافة المستويات الادارية في اعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية ونظام الحوافز، وذلك لاعتقاد الباحث ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن هذه العوامل

الفرعية التي تم تناولها تشكل أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة اعداد الموازنات التقديرية، وكذلك لإفساح المجال امام الدراسات المستقبلية لكي يتم تناول بقية العوامل، ولكي تكون الدراسة مركزة بشكل اكبر على هذه العوامل التي تم تناولها، أما بالنسبة للعوامل التكنولوجية فقد تم تناولها بصورة عامة وذلك لقلة العوامل التي تتفرع منها.

2- أهداف الدراسة

هدف الدراسة الرئيسي هو تحديد والتعرف على العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية التي تؤثر على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

1- دراسة أثر العوامل التنظيمية علـــى كفاءة إعــداد الموازنات التقديرية فـــي وزارة التربية والتعليم الاردنية.

2- دراسة أثر العوامل السلوكية علـــى كفاءة إعداد الموازنات التقديرية فـــي وزارة التربية والتعليم الاردنية.

3- دراسة أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

3- اهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تنبع في كونها تساهم في تسليط الضوء على أهم العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية التي تؤثر على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية الاردنية. وتتناول الموازنات التقديرية كأداة لتحقيق وظيفة التخطيط والرقابة وتقييم الأداء التي تعتبر من الوظائف الاساسية والمهمة للإدارة التي تقوم بها لتحقيق الاهداف التي تسعى إليها، حيث تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الوسائل أو الأدوات التي تساعد الادارة في التغلب على الصعوبات التي تواجهها، التي تتمثل في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر ومقارنة الاداء الفعلي مع المقدر وتصحيح الأخطاء.

حيث تلعب وزارة التربية والتعليم الاردنية دوراً محورياً واساسياً في المجتمع ومن خلال المديريات التابعة لها التي تمثل حلقة الوصل مع الوزارة التي تقرر السياسات العامة والتي تقوم بدورها بترجمة هذه السياسات على ارض الواقع، وبالتالي فان المديرية ذات الاداء الفاعل من حيث التخطيط والرقابة وتقييم الاداء تزيد من فاعلية أداءها وبالتالي تزيد من فاعلية اداء الوزارة لتحقيق اعلى درجات التأثير في المجتمع حيث تقوم وزارة التربية والتعليم برسم الخطط، وتحديد الأهداف، والعمل على تحقيقها من خلال الموارد المتاحة لديها بأقصى كفاءة وفاعلية .

4- مشكلة الدراسة

إن أي مؤسسة تسعى الى استغلال مواردها الاقتصادية المتاحة لديها استغلال امثل ورشيد، وذلك من خلال التخطيط الجيد لاستخدام وادارة تلك الموارد، ويتم ذلك من خلال تحديد الاهداف اولاً ومن ثم ايجاد الطرق والوسائل لتحقيق تلك الاهداف وتأتي بعد ذلك مرحلة الرقابة على تنفيذ تلك الطرق والوسائل التي تم ايجادها لتحقيق تلك الاهداف، ومن ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء لكافة الأنشطة عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط، ومن ثم يتم تحديد الانحرافات لضمان تحقيق كفاءة وفاعلية نشاط المؤسسة.

ومن أساليب التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المهمة التي تستخدمها أي مؤسسة هي إعداد الموازنات التقديرية التي تعبر عن أهداف يراد تحقيقها ومن خلالها يتم الكشف عن حالات الخلل وفق طرق وأسس علمية.

الا انه قد تظهر بعض المشاكل والصعوبات التي تؤثر على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية، أما بسبب عدم واقعية الاهداف أو عدم تناسبها مع الامكانيات المتاحة للمؤسسة مما يؤدي الى خلل في التنفيذ، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة التي يمكن أن تتمثل في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة اسئلة فرعية وهي :

1- ما أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية ؟

2- ما أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية ؟

3- ما أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية ؟

5- فرضية الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التالية :

- **الفرضية الرئيسية الاولى :**

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية .

2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لقسم اعداد الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية .

- **الفرضية الرئيسية الثانية :**

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لمشاركة كافة المستويات الادارية في اعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لنظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة :**

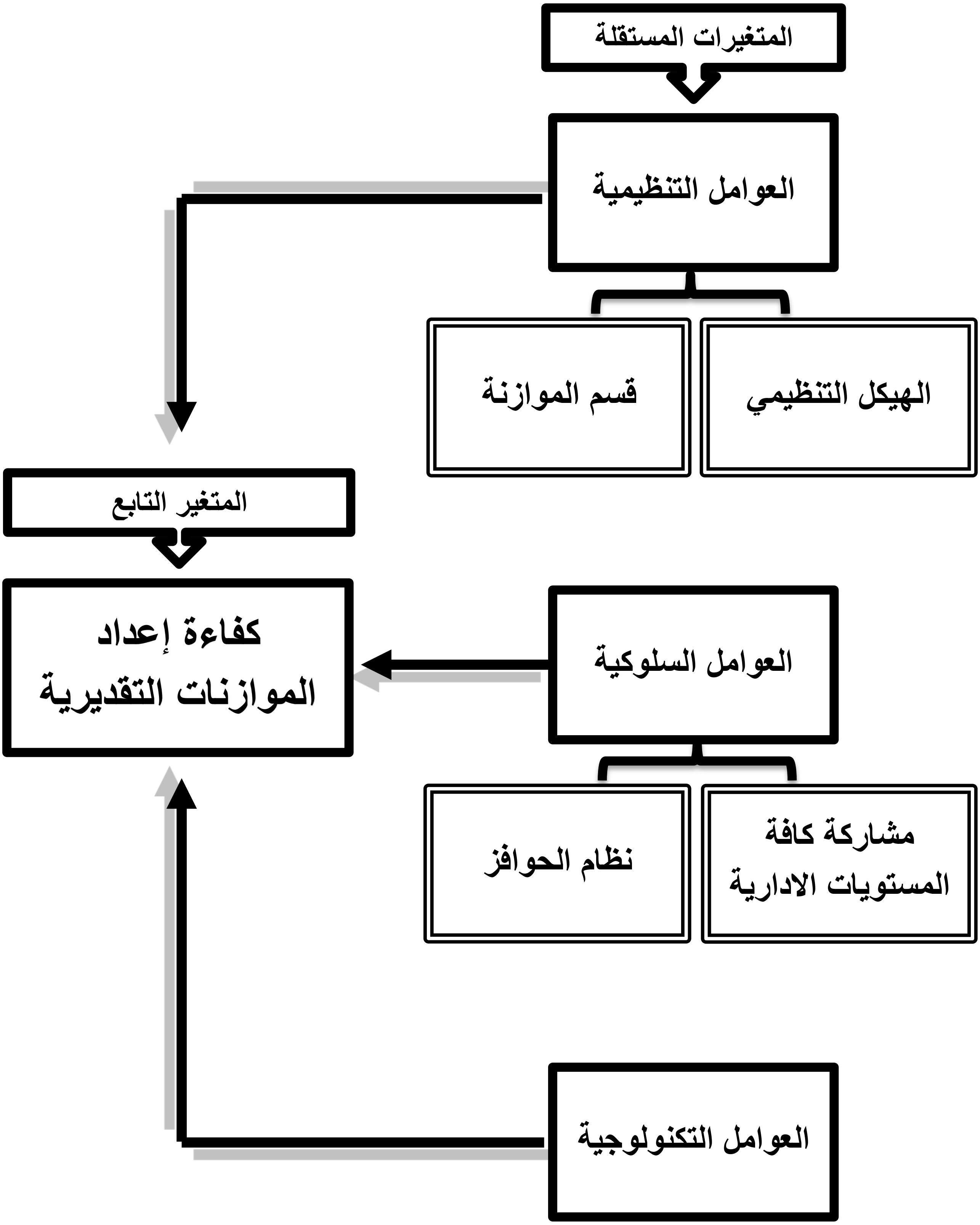
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

6 - حدود الدراسة

1- الحدود الزمانية: هي الفترة التي سيتم من خلالها كتابة الرسالة واعداد الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة التي تبدأ من 2014 الى 2015.

2- الحدود المكانية: تنحصر الحدود المكانية على الادارات والاقسام المالية ذات العلاقة بالإعداد والتنفيذ والاشراف والرقابة على الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية.

7- نموذج الدراسة



اعداد الباحث

الفصل الاول

مدخل الى الموازنات التقديرية

ـــــــــــ المبحث الاول ـــــــــــ

مفهوم ومبادئ ومراحل اعداد الموازنات التقديرية

1-1-1 مفهوم الموازنات التقديرية

1-1-2 التطور التاريخي للموازنات التقديرية

1-1-3 خصائص ومميزات الموازنات التقديرية

1-1-4 أهمية الموازنات التقديرية

1-1-5 أهداف الموازنات التقديرية

1-1-6 أنواع الموازنات التقديرية

1-1-7 أساليب إعداد الموازنات التقديرية

1-1-8 معوقات ومشكلات تطبيق الموازنات التقديرية

1-1-9 طبيعة الموازنات التقديرية في الجهات الخدمية

1-1-10 وظائف الموازنات التقديرية

1-1-11 مبادئ اعداد الموازنات التقديرية

1-1-12 مراحل اعداد الموازنات التقديرية

ـــــــــــ المبحث الثاني ـــــــــــ

الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة وتقييم أداء

1-2-1 الموازنات التقديرية كأداة تخطيط

1-2-2 الموازنات التقديرية كأداة رقابة

1-2-3 الموازنات التقديرية كأداة تقييم للأداء

الفصل الاول

المبحث الاول : مفهوم ومبادئ ومراحل اعداد الموازنات التقديرية

1-1-1 مفهوم الموازنات التقديرية

ان الموازنات التقديرية ماهي الا احد الاساليب الرئيسية التي تعتمد عليها الادارة في التخطيط لاستخدام الموارد والطاقات المتاحة بما يمكن من تحقيق اهداف المنشأة بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة ومن ثم تحقيق الرقابة على هذا الاستخدام. وتعتمد الادارة على استخدام الموازنة باعتبارها اسلوبا تخطيطياً ورقابياً سواء كان ذلك في المنشآت الصناعية او التجارية او الخدمية فعن طريقها يمكن ترجمة اهداف المنشأة الى برامج عمل تتبناها الادارة من اجل الوصول الى افضل مستوى ممكن للأداء (الخفاجي وجواد، 2010، ص: 28).

وتعددت المصطلحات التي تطلق على الموازنات التقديرية وذلك حسب الزوايا التي يتم النظر منها الى الموازنات التقديرية، فهناك من أطلق عليها مصطلح الموازنات التخطيطية باعتبارها إحدى أهم وسائل الإدارة في عملية التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، كما أطلق عليها مصطلح الموازنات الرقابية وذلك باعتبارها أداة فعالة للرقابة على أداء الإدارة وتحديد الانحرافات، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي المحقق مع الأداء المقدر او المخطط، أما مصطلح الموازنات التقديرية فأطلق عليها على اعتبار أنها تحتوي في طياتها أرقاما تقديرية تعبر عن الوضع المستقبلي لأهداف ونشاطات المؤسسة (عبدالسلام، 2014، ص : 2) .

ومن خلال هذا المفهوم يمكننا الان من تقديم عدة تعاريف للموازنات التقديرية حيث ان الكثير من الكُتاب قدموا عدة تعاريف حسب اتجاهاتهم العلمية والفكرية، حيث ينظر البعض الى الموازنات التقديرية على انها خطة وينظر البعض الاخر اليها على انها أداة وان معظم التعاريف تضمنت في محتواها على جانبين اساسيين هما التخطيط والرقابة .

حيث عرفت الموازنات التقديرية بانها "ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع اوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولين والمنفذين ويرتبطون بها، وتتخذ هدفاً يتم على اساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، وتمكن الادارة من اتخاذ الاجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل الى الكفاية القصوى" (كحالة وحنان، 2009، ص: 38).

وعرفت بأنها "خطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة تخطيط ورقابة تحدد من خلالها مصادر الإيرادات والتمويل المتوقع الحصول عليه وأوجه الإنفاق المتوقعة "(جوده وأبو سردانه، 2010 ، ص : 9).

وكذلك عرفت بانها " التعبير الكمي للخطة المعتمدة من قبل الادارة لفترة محددة وتساعد في تحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ تلك الخطة " (Horngrnen, et al., 2009, p: 36) .

وعرفت الموازنات التقديرية على انها" تعبير تفصيلي مالي وكمي لخطة محددة تغطي جميع الأنشطة في الوحدة الاقتصادية لفترة قادمة من الزمن لتحقيق التنسيق والرقابة على أنشطتها وعملياتهـا وبالتالي تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية باستخدام أفضل الوسائل والطرق المتاحة" (Bani Ahmad, 2014, p: 105).

ويتضح مما تقدم ومن خلال التعاريف التي تم ذكرها في السابق ان الموازنات التقديرية تحتوي على محاور رئيسية اتفق عليها اكثر الكُتاب، تدور حول النقاط الرئيسية التالية :

1- انها خطة مالية كمية تفصيلية .

2- انها تقديرات تعد لفترة مالية مستقبلية .

3- انها تعد لتحقيق أهداف محددة مسبقاً .

4- انها اداة تخطيط ورقابة لجميع أنشطة المؤسسة .

ويمكن التوصل الى التعريف المناسب للموازنات التقديرية أنها خطة مالية تفصيلية لجميع انشطة المؤسسة، تعد لفترة زمنية معينة مستقبلية، معبراً عنها كمياً ورقمياً، يتم وضعها لتحقيق اهداف محددة مسبقاً للمؤسسة وتكون كذلك أداة فعالة للرقابة على هذه الخطة ووسيلة لتقييم الأداء.

2-1-1 التطور التاريخي للموازنات التقديرية

"تعد الموازنات من أقدم الأساليب المستخدمة، فالتاريخ يحدثنا بأن فكر الموازنة عرفتها حضارات ودول قديمة كحضارة ما بين النهرين (السومرية والبابلية والأشورية) والحضارة الفرعونية فقد أشارت مسلة حمورابي في المادة السادسة والثلاثون إلى موضوع كيفية تنظيم الضرائب في الخزائن وجبايتها، كما أشارت مادة أخرى إلى كيفية التصرف بالأموال المتجمعة في خزائنها" (القسوس، 2009، ص: 13).

وخير دليل على قدم الموازنة هي موازنة سيدنا يوسف عليه السلام لمصر خلال السنوات العجاف والتي ورد ذكرها في القرآن الكريم في سورة يوسف، وتفسير سيدنا يوسف عليه السلام لرؤيا ملك مصر، **الآية (43)،{ وَقالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرى سَبْعَ بَقَراتٍ سِمانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجافٌ وَسَبْعَ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يابِساتٍ يا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُءْيايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيا تَعْبُرُونَ }، والآية (47)، { قالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَما حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ }، والآية (48)، { ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذلِكَ سَبْعٌ شِدادٌ يَأْكُلْنَ ما قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ }، والآية (49)، { ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذلِكَ عامٌ فِيهِ يُغاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ}**، حيث تعتبر هذه

موازنة تقديرية لما تحتاجه الدولة من القمح ولمدة اربعة عشرعام متوالية، للتغلب على المجاعة في مصر في حينه (سلوم والمهايني، 2007، ص : 98) .

"كذلك الأمر في الدولة الإسلامية حيث كان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يقوم بتقدير الإيرادات (الصدقات والزكاة والغنائم) ويحدد أولويات صرفها، كذلك حدد مسؤولاً يتولى تقدير وتدوين الأنواع المختلفة للإيرادات. أما ما يخص النفقات فقد احتفظ الرسول (صلى الله عليه وسلم) بسجلات منظمة وحسب الترتيب الأبجدي لأسماء المسلمين وذرياتهم"(الشيخلي، 2007، ص: 13).

"ويرجع أصل كلمة الموازنة (Budget) إلى الكلمة الفرنسية (Bougeotte) حيث كانت الموازنة تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير ايراداتها ومصروفاتها" (خلف الله ، 2007، ص: 24).

وقد بدأت بريطانيا بتطبيق فكرة الموازنة منذ سنة (1733م)، إذ انبثقت فكرة إعداد الموازنة للدولة وللسنة المالية المقبلة حيث كان وزير المالية البريطاني يعد تقديرات الموازنة التي يقدمها مجلس العموم البريطاني في حقيبة جلدية وعلى مجلس العموم مراقبة إيرادات ومصروفات الدولة عن طريق اعتماد هذه الموازنة وعلى هذا أصبحت هذه التقديرات تعرف باسم(Budget) وانه يجب على البرلمان مراقبة إيرادات ومصروفات الدولة عن طريق اعتماد هذه الموازنة. ثم انتشرت الفكرة في معظم حكومات العالم، إذ بدأت فرنسا بأعدادها سنة (1820م)، ثم روسيا سنة(1863م)، وفي الوطن العربي كانت أول موازنة مصرية سنة (1880م)، اما أميركا فقد طبقتها سنة (1921م) (العمري، 2007 ، ص : 15) .

"أما في الوقت الحاضر فقد أصبحت الموازنات أداة للتخطيط الإداري والرقابة ومرشداً لاتخاذ القرارات وتنسيق أعمال المشروع من اجل تحقيق الأهداف. ويرى الكثير من المديرين انه من دون التخطيط تصبح قرارات الوحدة الاقتصادية مسألة عشوائية. وبذلك فأن الموازنة هي حلقة الوصل بين الخطة وتنفيذها" (القسوس، 2009 ، ص : 14) .

ويتضح أن أسلوب الموازنة التقديرية قد مر بأربعة مراحل (العمري، 2005، ص :16) :

المرحلة الأولى: كانت الموازنة التقديرية عبارة عن تجميع للموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

المرحلة الثانية: طورت فيها الموازنة بحيث أصبحت تتضمن جدولاً لتوقيت تنفيذ البرامج .

المرحلة الثالثة: أصبحت الموازنة التقديرية تستخدم التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة .

المرحلة الرابعة: هي المرحلة التي أصبحت فيها الموازنة التقديرية تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط والرقابة والتنسيق .

3-1-1 خصائص ومميزات الموازنات التقديرية

الخصائص التي تتميّز بها الموازنات التقديرية يمكن ان نوضحها بالنقاط التالية :

1- تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة محددة لكل الاقسام المختلفة داخل المشروع وتساعد على تعميم السياسات المالية ورسم السياسات المستقبلية (علي، 2008، ص: 1203).

2- تحدد الموازنة التقديرية في شكل برنامج عمل حيث لاتعد فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية ، فهي تهدف الى تحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط (بوغابة، 2012، ص: 40).

3- تقوم الادارات بوضع الموازنات الفرعية الخاصة بها وذلك من خلال التنسيق فيما بينها بما يحقق الاهداف بكفاءة وفعالية (الوشاح وآخرون، 2014، ص: 61).

4- تساعد الموازنة في توجيه الاستثمارات المالية بين الادارات والاقسام في المؤسسة بصورة سليمة، فعند استخدام الموازنة تعلم الادارة ما هي الوحدات الادارية التي يجب دعمها من حيث الموارد وما هي الوحدات التي ليست بحاجة الى ذلك (الرجبي، 2004، ص: 178).

5- تعتبر الموازنة عاملاً مساعداً في عملية تطوير وتحسين الأداء من خلال روح الفريق، حيث أن مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية تعمل على تشجيع العاملين على إنجاح الموازنة (الموسوي، 2010، ص: 15) .

6- تعد الموازنات اداة للرقابة وتقويم الاداء ، حيث ان وجود نظام حوافز يعمل على تشجيع الادارات للقيام بعملها على اكمل وجه وهذا يحسن اداءها (درغام وعيد، 2008، ص: 18) .

7- تساعد في تفويض السلطات (الدلاهمة، 2014، ص: 196).

4-1-1 اهمية الموازنات التقديرية

تنبع أهمية الموازنات التقديرية من الدور الذي تلعبه في الوظائف الإدارية المختلفة سواء أكان ذلك للتخطيط أو التنسيق أو التحفيز أو الرقابة أو تقييم الأداء. ويعد نظام الموازنات التقديرية مزيجاً من تدفق المعلومات والإجراءات الإدارية، ويعد في الوقت نفسه جزءاً من التخطيط ونظاماً للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المشروع، وما يرتبط بذلك من اعتبارات سواءً أكانت بمفردها، أم مع غيرها، وهو معيار لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ حيث تتحدد بموجبه الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات التصحيحية والمساءلة المحاسبية وتقييم الأداء (جوده وابو سردانه، 2010، ص: 9).

ومن خلال ما تقدم يمكن ان نوضح اهمية الموازنات التقديرية بالنقاط التالية :

1- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة حـيث يعد إعداد الموازنات عملية مكلفة وليست بالبسيطة لكن ولكن هذه التكلفة ترضى بها المنشآت وتتكبدها بما تحققه من استخدام أمثل للموارد المتاحة في ضوء الأهداف الموضوعة لأنها تحدد الاحتياجات من تلك الموارد اللازمة للعملية الإنتاجية حسب الأهداف، ويعد الخروج عن تلك الموارد بزيادتها أمر غير مرغوب سيتحمل مسؤوليته أحد الأقسام في المنشأة (عيد، 2007، ص : 32) .

2- تعد الموازنة أداة تخطيط يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل، ووضع الخطط المناسبة لكافة أنشطة المنشأة، فالتخطيط يجعل الإدارة تنظر إلى المستقبل باستمرار مما يؤدي إلى تقليل عدد المفاجآت (الجديلي، 2005، ص : 18) .

3- تساعد الموازنات فـي خدمة وظيفة الرقابة فهي تحتوي علـى ارقام التكاليف والايـرادات التي يتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة والخاصة بكل ادارة او قسم في المنشاة، وتتم الرقابة عن طريق مقارنة الارقام الفعلية مع الارقام الواردة في الموازنة لتحديد الانحرافات بينها و تحليـل اسبابها والتقرير عنها، ولان الموازنة تحدد لكل ادارة ولكل قسم فان الرقابة تصـل الـى كـل الوحدات الادارية (عبدالله والحدرب، 2010، ص :144) .

4-تمثل الموازنة نظام متكامل لتقييم الأداء حيث تشمل على معايير يمكن الاعتماد عليها في التقييم والحكم على التنفيذ الفعلي، وتحقيق الرقابة على التنفيذ ولذلك تعتبر الموازنة نظاما متكاملا وشاملا لتقييم الاداء ، وخاصة ان الموازنة تشمل مقاييس كمية وقيمة (زعرب، 2006، ص: 302).

5- تستخدم الموازنة التقديرية أداة لتحفيز الموظفين داخل الشركة على كافة المستويات الإدارية، حيث إن عدم تحقيق الموازنة المقدرة في بداية كل عام يعتبر أحد أشكال الفشل الذي ينعكس بدوره سلباً على أداء الموظفين داخل الشركة (Horngren, 2006, p :183) .

6- تستخدم الموازنة التقديرية كأداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، حيث تضمن تخصيص المواد والاحتياجات المالية وتوزيعها بطريقة مثلى وفق الأولويات في تحقيق الأهداف المخططة (عبد السلام، 2014، ص: 3).

5-1-1 اهداف الموازنات التقديرية

يمكن التعرف على أهداف الموازنات التقديرية من خلال بيان دورها في مجال التخطـيط والرقابة حيث أصبح التخطيط والرقابة عاملين أساسيين لأي إدارة علمية معاصرة تود تحقيـق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية غير أن دور الموازنات التقديرية لا يقتصر علـى التخطيط والرقابة فقط بل تعد أداة هامة في التنبؤ والتنسيق، إذ تقدم نظاماً لتفويض الصلاحيات،

وتعد الموازنات التقديرية أداة تحفيزية هامة وأداة لتقييم الأداء وتوفير أساس مهم لاتخاذ القرارات (Needless,etal.,2002, p: 915).

حيث إن الأهداف الرئيسية من وراء إعداد الموازنات التقديرية تتمثل بالنقاط الآتية :

1- ترشيد القرارات الإدارية :

"تستخدم الموازنة لترشيد القرارات الإدارية عند مواجهة الظروف التي من شأنها التأثير على أي من الخطط الأخرى، وما يتطلبه ذلك من إجراءات تعديل إدارية وفنية" (الحبيطي ورمو، 2010، ص : 8) .

2- توزيع المصادر المتاحة على الاقسام المختلفة :

"لكل منشاة مصادر تمويل وتشغيل محدودة ومن خلال الموازنة تستطيع المنشاة توزيع تلك المصادر على الاقسام المختلفة حسب حاجة واهمية الدور الذي يقوم به كل قسم وبشكل يضمن حسن سير اعمال المنشاة وتحقيقها لأهدافها والوصول بها الى افضل الارباح" (ابو نصار، 2014 ، ص: 297).

3- توفير الوعي التكاليفي للعاملين :

"أن الاستمرار في أعداد واستخدام الموازنة يولد لدى العاملين وخصوصاً المدراء نوع من الحرص والاهتمام والإدراك لأهمية دراسة وتحليل التكاليف والمنافع المتعلقة بمشروعاتهم وان الوعي ألتكاليفي الذي يوفره الاستخدام المستمر للموازنة ينعكس بشكل ايجابي على مدى أدراك الإدارة إلى أهمية ودور بيانات التكاليف في اتخاذ القرارات" (النعيمي، 2009 ، ص : 11).

4- التخطيط لكافة الأنشطة :

"يتمثل التخطيط في وضع الخطة المستقبلية للوحدة الاقتصادية ويمثل العنصر الأساسي الذي تقوم عليه عملية إعداد الموازنات فجميع الأنشطة داخل الوحدة تتطلب نوع من التخطيط حتى يكون بوسعنا التأكد من كفاءة وفعالية تنفيذ هذه الأنشطة وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية" (الحارس، 2004، ص :290).

5- الرقابة على الارباح والعمليات :

"تستخدم الموازنة كأداة رقابية على اداء الاقسام المختلفة في المنشاة، كما تستخدم كأداة للتحقق من وصول المنشاة الى اهدافها المخطط لها، وبالتالي تحقيق الارباح التي تسعى لها. حيث يتم مقارنة الاداء الفعلي للمنشاة مع الاداء المتوقع في الموازنة، ومن ثم يتم تحديد مدى كفاءة الادارات المختلفة في انجاز ما هو مخطط لها" (ابو نصار، 2014، ص :296).

6- التنسيق والاتصال بين المستويات الإدارية :

تستخدم الموازنة كأداة تنسيق بين الأنشطة المختلفة، في جميع الأقسام ووحدات المنظمة ويتم صياغة هذه الأنشطة في خطة واحدة، ويؤدي ذلك إلى توجيه كافة المستويات الإدارية للمنشأة نحو هدف واحد، كما تعتبر الموازنة وسيلة اتصال بين كافة مستويات الإدارة، حيث أن الموازنة تعني سياسات مكتوبة وبرامج معلنة، يتطلب تنفيذها إعداد تقارير دورية بصورة متواصلة لمتابعتها مما يوفر وسائل اتصال ملائمة عبر المستويات الإدارية المختلفة (الجديلي، 2005 ، ص : 43) .

6-1-1 انواع الموازنات التقديرية

تنقسم الموازنات إلى عدة أنواع بحيث تختلف باختلاف الأسس التي ينظر اليها من خلالها او الهدف المراد تحقيقه منها ويمكن تقسم الموازنات إلى الأنواع ألاتية :

أولاً : من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات

1- الموازنات قصيرة الأجل :

تغطي عادة فترة محاسبية واحدة أي أنها تختص بتغطية نشاط الوحدة المحاسبية لفترة محاسبية (عادة سنة) مقبلة ويكون الهدف منها أساسا رسم برنامج العمل خلال الفترة وتقييم كفاءة تنفيذه كما يتم تقسيم الموازنات قصيرة الأجل عادة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها فالموازنة السنوية مثلا يتم تقسيمها إلى موازنات ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية إذا اقتضت الضرورة ذلك (النعيمي، 2009، ص :14).

2- الموازنات طويلة الأجل :

إذا ما زادت فترة الموازنة المخططة عن سنة فهي موازنة طويلة الأجل، وقد تصل الى عشر سنوات وخمس عشرة سنة في بعض الأحيان، وهذا النوع لا يحتوي على التفاصيل الدقيقة التي تحتوي عليها الموازنات السنوية قصيرة الأجل، كما تهدف أساساً للتخطيط وليس الرقابة، كما تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانيات في المستقبل على ضوء الإمكانيات والأهداف الحاضرة وعلى أساس الخبرة المكتسبة من الماضي (الجديلي، 2005، ص :63).

3- الموازنات المستمرة :

هي الموازنة التي يتم إعدادها لتغطية سنة كاملة ومتجددة بحيث يتم مع نهاية كل فترة قصيرة من تنفيذ الموازنة إعداد موازنة للفترات اللاحقة، سواء شهريا أو ثلاث شهور . أي عند الإعداد لموازنة (2014) وعند الانتهاء من الشهر (1) من سنة (2014) يتم إزالته من الموازنة ويحل محله الشهر (1) من سنة (2015) وهكذا بالنسبة للفترات القصيرة التي تعتمدها المؤسسة، ويعتبر

هذا الأسلوب الأنجح في عمليات التخطيط المستمر لموارد المؤسسة ما يساعدها على اتخاد الاجراءات الصحيحة واستغلال مواردها بأكثر كفاءة وفعالية وضمان التنسيق الجيد بين مختلف الانشطة (عبدالسلام، 2014، ص:5).

ثانياً : من حيث طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنات

يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات من هذا النوع هما(عيد، 2007، ص :55):

1- موازنة العمليات الرأسمالية:

هذا النوع من الموازنات يهتم بالتخطيط طويل الأجل لأنها تتعلق بالآلات وعملية تجديدها أو فتح خطوط إنتاج جديدة أو إغلاق خطوط إنتاج وهذا الأمر يمتد أثره إلى أكثر من فترة مالية.

2- موازنة العمليات الجارية :

تعد الموازنات التشغيلية ذات أهمية لأنها تغطي النشاط الرئيس للمنشأة ، فهي تغطي كافة المراحل والعمليات المتعلقة بالإنتاج، كما أنها تعتمد أساسًا على تقدير المبيعات حسب الأساليب العلمية لذلك أو حسب التقدير الشخصي والخبرة ومن ثم يبنى عليها كافة الموازنات الأخرى. إذن فهي تبدأ بموازنة المبيعات ومن ثم المشتريات والعمل والمخزون والإنتاج وغيرها من الموازنات الأخرى.

ثالثاً : من حيث المعاملات التي تغطيها الموازنة

1- الموازنة النقدية:

"يعبر عنها بوحدات نقدية تستعمل لفرض تقييم الموازنات العينية من جهة ولغرض الجمع بين مختلف الموازنات في الأعمال النهائية من جهة أخرى تمثل برنامج التحصيلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج عن الموازنة المالية "(بوغابة ، 2012، ص: 53).

2- الموازنة العينية:

"تقوم على وحدات القياس العيني، كأن يقاس الإنتاج بالوحدة والمنتج، وتقاس الطاقة بساعات العمل والآلات، وأن تقاس التبرعات العينية بالوحدة وتكون الموازنة العينية قصيرة الأجل أوطويلة الأجل وتعد الموازنة العينية للعمليات التشغيلية والإنفاق الاستثماري"(الجديلي، 2005، ص: 64).

3- الموازنة المالية:

"تعتبر الموازنة المالية بمثابة الترجمة المالية للموازنة العينية، بإعطاء قيمة نقدية كما توضح الخطة التمويلية للوحدة الاقتصادية " (كريم، 2013، ص: 114).

رابعاً : من حيث الأسلوب المستخدم في تقدير أرقام البنود التي تحتويها الموازنات

يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات من هذا النوع هما (ابو نصار،2014، ص:299):

1 - الموازنة التقليدية :

يتم تقدير بنود الموازنة المتوقعة للفترة القادمة بالاستناد وبشكل كبير على تقديرات موازنة السنوات السابقة، مع أجراء الزيادة أو التخفيض على بعض البنود بناء على نسبة التغير المتوقع خلال الفترة القادمة في كل بند. وبناء على ذلك فان البنود الواردة في الموازنة السابقة لا تحتاج إلى تبرير من قبل الإدارات المعنية ليتم تضمينها في الموازنة القادمة وإنما يكون التبرير في بنود جديدة لم تكن موجودة في الموازنة السابقة وبالتالي الحصول على الموافقة من قبل الإدارة العليا مطلوب في حالة وجود بنود جديدة لم تكن موجودة في الموازنة السابقة أو للموافقة على الزيادة أو النقص المتوقعة لكل بند.

2- الموازنة الصفرية :

يجب مناقشة وتبرير جميع النفقات المدرجة من الأقسام في كل مدة يتم فيها أعداد موازنة وكما لو كان البند يطرح لأول مرة، ويتطلب من كل قسم في هذه الحالة تحديد الواجبات والمهام التي سينفذها خلال الفترة القادمة ونفقات كل نشاط من الأنشطة المتوقع القيام بها من قبل ذلك القسم مع ترتيب تلك الأنشطة حسب أهميتها في تحقيق الأهداف العامة للوحدة ثم تقوم لجنة الموازنة بدراسة لهذه الأنشطة وتكاليفها وتخصيص الأموال المتاحة بناء على درجة أهمية كل نشاط.

خامساً :من حيث مستوى النشاط الذي يتم على أساسه إعداد الموازنة

يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات من حيث مستوى النشاط الذي يتم على أساسه إعداد الموازنة هما (كحالة وحنان، 2009، ص: 48):

1- الموازنة الثابتة :

تعد الموازنة الثابتة لمستوى واحد من مستويات النشاط ومن ثم فهي ترتبط بالمستوى المخطط لكل نشاط ويمثل هذا النشاط المخطط غالبا حجم الطاقة المتاحة للوحدة وتعتبر الموازنة الثابتة ذات فائدة محدودة في أغراض تقييم الأداء وهي تحتاج إلى عمليات تعديل ومراجعة بشكل مستمر إذا اريد لها أن تخدم كأداة رقابية جيدة.

2- الموازنة المرنة :

تعد الموازنة المرنة لعدة مستويات من النشاط يتم تحديدها طبقا لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، ويستند إعدادها إلى دراسة سلوك عناصر التكاليف وعلاقتها بتقلبات مستويات النشاط في ظل طاقة معينة بغية التمييز بين العناصر الثابتة والعناصر المرنة وتعد الموازنة المرنة أكثر واقعية من الموازنة الثابتة .

7-1-1 أساليب إعداد الموازنات التقديرية

يمكن التمييز بين أسلوبين من أساليب إعداد الموازنة وفيما يلي استعراض بسيط لكلا الاسلوبين (زعرب، 2006، ص: 302) :

أولاً : سلوب الموازنة المفروضة

بموجب هذا المدخل تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن إعداد الموازنة حيث تتدفق المعلومات في اتجاه واحد فقط من أعلى إلى أسفل، بمعنى آخر تتولى الإدارة العليا إعداد الموازنة، ومن ثم توصيلها إلى المستويات الأقل، باعتبارهم هم المسئولين عن التنفيذ وفقًا للموازنة المفروضة ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة والكفاءة في إعداد الموازنة وتقديمها .

ثانياً : أسلوب المشاركة

بموجب أسلوب المشاركة لا بد من مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنة، خاصة وأن عملية التخطيط تمتد بطبيعتها لكافة أنشطة المنشأة، ووفق هذا الأسلوب يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيها جميع المستويات من إدارات وأقسام ومراكز مسئولية، حيث يقوم كل منها بالمشاركة في رسم خططه وسياساته التفصيلية وفي ترجمة تلك الخطط والسياسات إلى معايير كمية ونوعية .

8-1-1 معوقات ومشكلات تطبيق الموازنات التقديرية

هناك بعض المشاكل أو نقاط الضعف المحتملة في الموازنات يتلخص أهمها في الاتي :

1- تعكس الموازنات طريقة هرمية في التنظيم وهي طريقة لا تلاءم الحاجة إلى المرونة والتكيف لظروف الوحدة الاقتصادية المتغيرة .

2- تركز الموازنات على الرقابة (مثل تحقيق الموازنة المنشودة) بدلا من تركيزها على الرقابة بمعنى مساءلة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (النعيمي، 2009، ص: 33).

3- طول الوقت وعظم الجهد الذي تأخذه عملية إعداد الموازنات ومناقشتها ومراجعتها خصوصاً إذا كانت تعد بإسلوب المشاركة. وبما أن للإدارة العليا دور في عملية مناقشة وإقرار الموازنات فإن هذا الدور قد يكلف المنشأة ثمناً باهضاً نتيجة لانشغال الإدارة العليا بالموازنات على حساب التفرغ لرسم الأهداف بعيدة المدى ووضع الخطط الاستراتيجية للمنشأة(عيد، 2007، ص: 64).

4 – اعتماد الموازنات بشكل كبير على عنصر التقدير إذ أن الموازنات لا تتعدى كونها تنبؤات لنشاط المنشأة في عام قادم وبذلك فهي لا تعكس حقائق مؤكدة وإن حدث أن فشلت إحدى

الموازنات الهامة فإن آثار ذلك ستكون ملموسة في النشاطات الأخرى للمنشأة (Kaplen,et al., 2007, p: 490).

5- سوء فهم العاملين للموازنات التقديرية والذي يرتبط بسوء تقدير وتحيز العاملين في التقدير عند اعداد التقديرات عن طريق المبالغة في الاحتياجات الامر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الاهداف، هذا الامر يتطلب ضرورة زيادة فهم نقاط القوة والضعف للموازنات التقديرية لدى المستويات الادارية المختلفة بدلا من التركيز على الحلول التي تعالج عرض المشكلات فقط دون معرفة جذورها والعمل على حلها .

6- لا يحقق نظام الموازنات التقديرية اهدافه التي يريد الوصول اليها مالم يتصف بالمرونة وعدم الجمود التي تساعد وتسمح بمراجعة وتحديث التقديرات الموضوعة .

7- اذا كان للمنشأة هيكل تنظيمي غير سليم هذا يؤدي الى صعوبات في التقديرات ويتعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التقديرية (الوشاح وآخرون، 2014، ص: 61) .

9-1-1 طبيعة الموازنات التقديرية في الجهات الخدمية

ان الموازنات في الجهات الخدمية التي لا تهدف الى الربح تتصف بمجموعة من الصفات وهي كالآتي (النجار، 2006):

1- الهدف من الموازنات التقديرية في هذه الجهات هو تقديم الخدمة للصالح العام والاستغلال الامثل للموارد المتاحة لديها يعتبر هو اساس اعداد الموازنات التقديرية، ويعتبر تحقيق الارباح امر الغير هام.

2- هناك صعوبات عن القيام بقياس الخدمات التي تؤديها تلك الجهات، نظراً لغياب عامل الربح كأساس لتقييم وتقدير المنفعة المتوقعة لتأدية نشاط معين .

3- ان القوانين المنظمة للجهات الغير هادفة للربح، تختلف عن الوحدات الاقتصادية الاخرى الهادفة للربح، فهي تتمتع بإعفاءات ضريبية وامتيازات خاصة، باعتبارها جهات تخدم الصالح العام، اي ليس لها ارباح لكي تخضع للضريبة .

4- يتم حصرعناصر التكاليف في الموازنة للجهات الخدمية بصورة عامة في الرواتب والاجور والمصاريف الاخرى غير المباشرة

5- تكون الموارد المتاحة التي تحصل عليها هذه الجهات بالعادة من موردين، اما عن طريق التحصيل مقابل تقديم الخدمات التي تؤديها والتي تكون في الغالب ثمنها اقل من تكلفتها الحقيقية، اوعن طريق التبرعات والهبات النقدية او العينية .

6-هناك اختلاف في استخدام بعض مكونات واسماء بنود الحسابات الختامية كاستخدام حساب الايرادات والمصروفات بدلا عن حساب الدخل، واستخدام حساب الفائض والعجز بدلا من صافي الربح او الخسارة .

10-1-1 وظائف الموازنات التقديرية

1- وظيفة التخطيط :

"حيث يعتبر التخطيط جوهر الموازنة، فهو يشمل كل مراحل إعداد الموازنة ابتداء من كونها مجرد أفكار مبدئية، وحتى اعتمادها من قبل الإدارة العليا لإقرارها مروراً بكافة مراحل الإعداد" (العمري، 2005، ص: 20).

2- وظيفة الرقابة :

" تتمثل وظيفة الرقابة فـــي الموازنة التقديرية فـــي إجراء عمليات المقارنة للأداء الفعلـــي بالأداء المخطط واتخاذ ما يلزم من إجراءات مسبقا في الموازنة لكشف الانحرافات وتحليلها، والبحث عن أسبابها لتصحيحها وتحقيق التوافق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط ، وذلك لضمان تحقيق كفاءة وفعالية النشاط "(عبدالسلام، 2014، ص: 5).

3 - وظيفة الاتصال :

"أن الموازنة أداة اتصال بين مستويات الوحدة الاقتصادية اذ يتم من خلال الموازنة نقل أهداف مستويات الإدارة العليا إلى مستويات الإدارة الدنيا ونقل ما تم تنفيذه من أهداف والمعوقات التي تعيق تنفيذ الأهداف الأخرى وتوصيل الظروف الواقعية للأقسام"(القسوس، 2009، ص: 22).

"الموازنات التقديرية تعد أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط و السياسات التي تم الإتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة "(بوغابة، 2012، ص: 42).

4- وظيفة التنسيق :

"تعمل الموازنات التقديرية على خلق حالة من التناسق بين الأقسام المختلفة يسترشد بها الجهاز التنظيمي في المشروع منعا للتضارب في جهودهم وقراراتهم، وهي بهذا الصدد تعتبر أداة لتحقيق او للمساعدة في تنفيذ وظيفة التنسيق التي تمارسها الإدارة"(بوغابة، 2012، ص: 42).

5- وظيفة التحفيز :

"تعد الموازنة أداة مفيدة للتأثير في السلوك الإداري وتحفيز العاملين للأداء في خط موازي لأهداف الوحدة الاقتصادية إذ أن مشاركة الأفراد بفاعلية في إعداد الموازنة واستخدام الأدوات التي تساعد المدراء لإدارة الأقسام يمثل أداة تحفيز لمواجهة التحديات"(Drury, 2000, p: 469).

11-1-1 مبادئ اعداد الموازنات التقديرية

1- مبدأ المرونة :

يعتبر مبدأ المرونة أحد الدعائم الاساسية اللازمة لنجاح الموازنة، حيث تساعد ادارة الشركة على تحقيق اهدافها بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة وذلك متى تغيرت الظروف والتقديرات التي وضعت في ظلها الموازنة، فالواقع العملي يتصف غالبا بالتغيير الدائم والتقلبات وعدم الاستقرار وتعدد البدائل، وينبغي ان تعبر الموازنة عن المستقبل بكافة الاحتمالات، فالخطة المثالية ينبغي ان تكون ديناميكية للإستجابة للتغيرات التي يمكن ان تحدث (خلف الله ، 2007، ص: 59).

2- مبدأ الشمول :

ويقصد بذلك شمول الموازنة للقطاعات كافة داخل الوحدة الاقتصادية بمعنى جميع إداراتها ومراكز مسؤولياتها. وبما إن الموازنة تصف الخطة المستقبلية للوحدة الاقتصادية لذلك يجب إن توضع لجميع الأنشطة للوحدة الاقتصادية أي إنها تعطي صورة متكاملة ومتناسقة لأنشطة الإنتاج والتسويق والإدارة والمالية وما يتبع ذلك من نفقات رأسمالية وتكاليف للبحوث وتطوير المنتجات بحيث تتضح تماما الآثار التبادلية لكل من هذه الأنشطة على الأخرى، كما إن الموازنة تعد لكل المستويات الإدارية ومراكز المسؤولية كما هي محددة في الخريطة التنظيمية للمنشأة فهي تعبر عن خطة شاملة لفترة قادمة وليس خططا فرعية كل منها قائم بذاته (القسوس، 2009، ص: 23).

3- مبدأ ربط تقديرات الموازنة بمراكز المسؤولية :

المقصود بربط التقديرية بمراكز المسؤولية هي توزيع التقديرات على كل جزء أو قسم من الأقسام الموجودة بالمؤسسة كل حسب إحتياجاته وطاقته وكذلك يتم تقييم الأداء لكل مراكز مسؤولية مما يتطلب تجميع وتحليل النتائج الفعلية حسب مراكز المسؤولية و إعداد وتقديم تقارير رقابية وذلك بالنسبة لكل مراكز مسؤولية ، هذه التقارير تبين فيها الإنحرافات بين النتائج الفعلية وتقديرات الموازنة ، هذا المبدأ يسمح للموازنة التقديرية أن تكون أداة للرقابة على الأداء وتقتضي أسباب الإنحرافات وهذا من خلال إدراكها لمواطن الضعف والقوة (بوغابة، 2012، ص:46).

4- مبدأ التعبير النقدي :

"تعد الموازنات بشكل اولي بشكل عيني، عدد الوحدات المطلوب انتاجها، كمية المواد الخام المطلوبة، القوة العاملة المطلوبة وغيرها. هذه ما تسمى بالموازنات العينية ويتم ترجمة الموازنات العينية الى وحدات نقدية" (بريكي، 2013، ص: 8).

5- مبدأ التوقيت الزمني :

يعني مبدأ التوقيت الزمني إيجاد التوازن بين حجم العملية وتوزيعها زمنياً والمقصود بالتوقيت ليس مجرد توزيع تقديرات الموازنة متساوية على مدار فترة الموازنة، وإنما يعني توقيت العمليات بالنسبة لكل فترة في شكل برنامج زمني يحقق التوازن بين جوانب النشاط للمنظمة، وعملية التوزيع الزمني للتقديرات لا تعني بالضرورة أن يكون التوزيع بالتساوي وعلى الفترات المحددة بل إن المقصود هو فقط توزيع التقديرات على فترات السنة طبقاً لتوقعات أو احتمال الصرف أو التحصيل حتى تمكن الرقابة على التنفيذ والمتابعة لنتمكن من تجنب أي ارتباكات مالية (الحبيطي ورمو، 2010، ص: 10).

6- مبدأ ملائمة الموازنة للهيكل التنظيمي:

توضع تقديرات الخطط الفرعية، على أساس التصاقها بالهيكل التنظيمي فكل نشاط له تكاليفه وإيراداته ومن ثم يتوقف نجاح الموازنة على ربط تقديرات الأنشطة الرئيسية والفرعية بالإدارات والأقسام، كما جاء في التنظيم الإداري. وينبغي أن تحاول الإدارة إدخال التعديلات اللازمة على هيكلها التنظيمي، حتى تتمكن من تطبيق هذا المبدأ. وتجدر الإشارة أن مبدأ التصاق الموازنة بالهيكل التنظيمي يتيح فرصة النظر إلى الإدارات والأقسام، على أنها مراكز للمسؤولية، على أساسها تتاب النتائج الفعلية، لتنفيذ الموازنة، وهذا يسمح بالتعرف على أسباب الانحرافات، وتحليلها، لاتخاذ القرارات المصححة المناسبة (العمري، 2005، ص: 26).

7- مبدأ وحدة الموازنة :

"الموازنة التقديرية هي بالنهاية مجموعة من الموازنات الفرعية لعدة انشطة اقتصادية تشكل بمجموعها وحدة موازنة واحدة . ويجب عند اعداد الموازنة التقديرية الكلية ان تراعي الانسجام والتناسق والترابط بين الموازنات الفرعية بحيث ان اي جزء من الاجزاء الفرعية يتأثر ويؤثر في اجزاء الموازنات الاخرى والموازنة التقديرية الكلية" (بريكي، 2013، ص: 7).

8- مبدأ توفير الحوافز :

لضمان وجود التنسيق والتعاون الكافي بين المستويات الإدارية والشعور بالمسؤولية اللازمة والتنسيق والتعاون الضروريين لتنفيذ الموازنة، يفضل ربط الموازنة بحوافز مادية ومعنوية تنمي روح الفريق وتشجيع العاملين على بدل الجهود القصوى لتنفيذ برامج الموازنة بالدقة المطلوبة، مع ضرورة تحليل سلوك الأفراد للتعرف على نوعية الحوافز والدوافع لاستغلالها بشكل فعال يحقق الأهداف التي تسعى اليها الوحدة الاقتصادية (عبدالسلام، 2014، ص: 10).

9- مبدأ المشاركة :

يعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة الكاملة للمستويات الإدارية المختلفة للمساهمة الإيجابية في عملية إعداد الموازنات لخلق الدافعية لدى المنفذين وجعلهم يرتبطون ذاتيا بها، أي أن هذا المبدأ يرتبط بالاتجاهات السلوكية التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات التقديرية. وتنبع أهمية المشاركة من كونها تقوم على فلسفة الشورى في الإسلام، ولأن كل فرد لديه قدرات محدودة على التفكير والتنفيذ، والمشاركة تعطي الفرصة للتغلب على الطاقة المحدودة للفرد، وتوسع من مجالات البدائل المتاحة وتقييمها، بالصورة التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الرشيدة في النهاية (عليان، 2009، ص: 43).

10- مبدأ إعداد البيانات عن فترة قادمة تقديرية:

"تعتمد الموازنة على إعداد بيانات عن فترة قادمة وذلك بعكس الميزانية (قائمة المركز المالي) التي تعد في لحظة معينة ويتطلب ذلك التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة وتحديد العلاقات التبادلية بين العمليات المختلفة، وتقوم عملية التنبؤ على أسس وقواعد علمية وتتطلب تحليل الكثير من البيانات الخارجية والداخلية " (راضي وحجازي، 2001، ص: 22).

12-1-1 مراحل اعداد الموازنات التقديرية

ان اعداد عملية الموازنة يتم تحت اشراف جهة معينة، تعمل على ادارة الموازنة من حيث صياغتها بالشكل النهائي، وسوف نتناول بالتفصيل مراحل اعداد الموازنات التقديرية وكالآتي :

1- مرحلة التحضير لإعداد الموازنة :

تهدف هذه المرحلة إلى التمهيد لعملية إعداد الموازنات مع العلم إلى إن هذه المرحلة لا تتكرر سنوياً، إذ إنها بطبيعتها طويلة الأجل وبالتالي لا تشكل مرحلة من مراحل إعداد الموازنات التي هي بطبيعتها قصيرة الأجل إلا انه ونظراً إلى حتمية وضع الإطار العام للموازنات انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية الطويلة الأجل، يصبح من الضروري في مرحلة التحضير لأعداد الموازنات إعادة النظر سنوياً في المعلومات التي بنيت عليها وذلك في ضوء النتائج الفعلية للأداء، ومن ضوء أراء المسؤولين في الإدارة العليا للوحدة الاقتصادية. حيث يقوم المسؤولون في الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للموازنات انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية الطويلة الأجل وإبلاغها إلى المسؤولين التنفيذيين وشرحها لهم قبل إن يبدأ هؤلاء المسؤولون التنفيذيون بأعداد موازنات مراكز المسؤولية التي يتولون الإشراف عليها (القسوس، 2009، ص: 26).

2- مرحلة إعداد الموازنة:

"إن إعداد الموازنات بالرغم من أنها عملية صعبة في بادئ الأمر إلا أنها تصبح بالممارسة وبعد فترة من الزمن عملية سهلة، كما وتصبح مسألة إعدادها عملية تستهلك الوقت إلى حد ما وعلى الرغم من ذلك تعد هذه المرحلة على قدر من الأهمية بما تتضمنها من خطوات عملية إعداد الموازنات" (Ives, et.al., 2004 , p : 69) .

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الأربع الآتية (عليان، 2009، ص: 47):

1- تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنة والذي يشمل تحديد خطوات العمل التي يجب اتباعها لإعداد الموازنة، وذلك ضمن إطار برنامج تفصيلي للعمل يلتزم به جميع المشتركين في المهمة.

2- توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات لكافة المشرفين على مراكز المسؤولية.

3- إعداد وتسليم الموازنات أولا بأول إلى قسم الموازنة لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى.

4- تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية.

3- مرحلة اعتماد الموازنة :

يقوم أعضاء قسم الموازنات بمناقشة متعمقة لكل موازنة من هذه الموازنات، فيما بينهم ومع المسؤول التنفيذي الذي قام بإعدادها، وبعد مناقشات ومداولات عديدة وربما اتخاذ الكثير من القرارات لحسم أية تباينات بين الخطط الفرعية المختلفة، قد يعيد قسم الموازنة هذه الموازنات الفرعية إلى المسؤولين التنفيذيين لتعديلها على ضوء القرارات المتخذة وإعادتها ثانية للاعتماد حيث يقوم قسم الموازنات بعد ذلك برفع جميع الموازنات إلى الإدارة العليا للموافقة عليها واعتمادها (عليان، 2009، ص: 47).

4- مرحلة تطبيق الخطط والرقابة عن طريق الموازنة :

بعد اعتماد الموازنة من قبل الإدارة العليا يجري العمل على تطبيق الخطط الواردة في هذه الموازنات، والرقابة على أداء المنشأة للتأكد من مدى الالتزام بالخطط الموضوعة، وتشمل هذه الخطوة إعداد تقارير الاداء الدورية التي تتضمن مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الواردة في الموازنات، وتحديد الانحرافات وتحليلها وتحديد اسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (عليان، 2009، ص: 48).

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الأربع الآتية :

1- شرح الخطط للمرؤوسين :

أن إدراك المرؤوسين وفهمهم أهداف المنشأة واستراتيجياتها وسياساتها المعبر عنها في الموازنات ضروريان لضمان حسن أدائهم ونجاح تطبيق الخطط الموضوعة، لذا لابد من أن يقوم المسؤولون التنفيذيون وهم المشرفون على مراكز المسؤولية في المنشأة بتقديم وعرض الموازنات على مرؤوسيهم وشرح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التي تتضمنها هذه الموازنات.

2-إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات :

تشكل تقارير الأداء الأداة الرئيسة للرقابة على حسن تنفيذ الخطط الواردة في الموازنات. ويتم تحديد شكل ومضمون التقرير الذي يجب إعداده لكل مركز مسؤولية، وذلك انطلاقاً من خصائص ومميزات النشاط الذي يقوم به مركز المســؤولية (راضي وحجازي،2001 ، ص :60).

3- تقصي أسباب الانحرافات وتحليلها :

يجب عدم الاكتفاء بتحديد الانحرافات كما تشير إليها تقارير الأداء فحسب، بل يجب العمل على تصنيفها وتحليلها وتقصي أسبابها .وسواء كانت انحرافات ملاءمة أم غير ملاءمة .

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

من البديهي أن تحليل الانحرافات وتقصي أسبابها يكونان عديمي الجدوى إذا لم يقترنا باتخاذ الخطوات المؤدية إلى تصحيح الوضع غير السليم. من هنا لابد من دراسة مختلف الخطوات والإجراءات التي يمكن إتباعها واختيار الأفضل والأنسب منها لاتخاذ الإجراء التصحيحي إذا لزم الأمر(القسوس، 2009، ص: 32).

الفصل الاول

ـــــــــــــــ المبحث الثاني ـــــــــــــــ

الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة وتقييم اداء

1-2-1 الموازنات التقديرية كأداة تخطيط

1-2-1-1 مفهوم التخطيط

1-2-1-2 اهمية التخطيط

1-2-1-3 مراحل التخطيط

1-2-1-4 أنواع التخطيط

2-2-1-5 الموازنات التقديرية كأداة تخطيط

1-2-2 الموازنات التقديرية كأداة رقابة

1-2-2-1 مفهوم الرقابة

1-2-2-2 أهمية الرقابة

1-2-2-3 أنواع الرقابة

1-2-2-4 علاقة الرقابة بالتخطيط

1-2-2- 5 الموازنات التقديرية كأداة رقابة

1-2-3 الموازنات التقديرية كأداة تقييم للأداء

1-2-3-1 مفهوم تقييم الأداء

1-2-3-2 أهمية تقييم الاداء

1-2-3-3 مراحل تقييم الاداء

1-2-3-4 علاقة الرقابة بتقييم الأداء

1-2-3-5 الموازنات التقديرية كأداة تقييم للأداء

الفصل الاول

المبحث الثاني : الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة وتقييم اداء

1-2-1 الموازنات التقديرية كأداة تخطيط

1-1-2-1 مفهوم التخطيط

" تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الاولى في سلسلة العملية الادارية، وتتناول عملية تحديد الاهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم الى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق الواجب اتباعها لتحقيق تلك الاهداف. ويشمل ذلك وضـــع خطط على عدة مستويات تنفيذية ادنى تنســـجم مع الاهداف العليا" (القريوتي، 2009، ص: 176).

حيث يعرف التخطيط بانه "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة وتكوينها التي يعتقد بضرورتهـــا لتحقيق النتائج المنشودة"(السكارنة، 2010، ص: 36).

ويعرف أيضاً بانه "عملية تحديد الأهداف والسياسات المستقبلية والإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ثم برمجتها والتعبير عنها في صورة موازنة ويتضمن التخطيط التنبؤ بالأحداث المستقبلية والمفاضلة بين البدائل" (سالم واحمد، 2013، ص: 86).

يتضح مما تقدم انه مهما تعددت تعاريف التخطيط إلا أنها تكاد تجمع على أنه عبارة عن:

1- تحديد الاهداف بصورة دقيقة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها والعوامل التي تؤثر عليها .

2- التنبؤ بالظروف والاحداث المستقبلية .

3- المفاضلة بين البدائل المقترحة .

4- يسهل عملية اتخاذ القرارات التي ستكون أكثر فاعلية .

2-1-2-1 اهمية التخطيط

التخطيط من العمليات والمهام الضرورية لما يحتويه من فوائد عديدة يمكن إجمالها فيما يلي:

1- يساهم في وضع أهداف واضحة و متناسقة للعمل، تتحدد من خلالها مختلف الاتجاهات مما يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف بنجاح .

2- يعمل على تنسيق و توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال تحديد الأ نشطة والإمكانيات الضرورية لذلك .

3- يحسن المناخ السلوكي للمؤسسة، حيث أنه يجعل كل من المهام الوظيفية، السلطة، التنظيم، نظم استخدام المكافأة والانضباط حصيلة تفكير عقلاني موضوع ومراجعة وتطوير وبذلك نضمن

تكريس الاستقرار والاخلاق وعلاقات حسنة بين الأفراد والإدارة (صباح، 2010، ص: 13).

4- التقدير المبرمج من الاحتياجات اعتماد على المعلومات والبيانات الاولية والثانوية، بهدف الوصول الى حجم الاحتياجات ونوعها واولياتها .

5- تحليل وتحديد الموارد المتاحة من مادية وبشرية ومؤسسية وحجمها وما تتعرض له من تعديل وتغيير في علاقتها وتفاعلاتها .

6- المتابعة والتقييم اي يوفر التخطيط آلية لمتابعة وتنفيذ الخطة اولاً بأول، والعمل على معالجة الاخطاء من خلال التغذية الراجعة (العمور، 2009، ص: 28).

يتضح مما تقدم ان التخطيط يساعد على فهم الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وكذلك يوفر فهما حول الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الاهداف، ويساعد على تحديد الاولويات، وعلى معرفة الموارد المتاحة لدى المؤسسة وتحديد أفضل الطرق لاستخدامها، وكذلك يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة على مدى تنفيذ الأهداف ويساعد في تنمية مهارات وقدرات المديرين.

1-2-1-3 مراحل التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل وكالتالي (القريوتي، 2009، ص: 176):

1- تحديد الاهداف العامة للمنظمة او الرسالة التي تخدمها .

2- تحديد وتقييم الاهداف والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الرسالة .

3- بلورة الاهداف على مستوى الاقسام والادارات .

4- وضع خطط تشغيلية (تكتيكية) للتنفيذ .

5- مراقبة تنفيذ الخطط .

6- المراجعة الدورية.

1-2-1-4 أنواع التخطيط

هناك عدة أنواع للتخطيط حيث يقسم إلى عدة أقسام حسب الزاوية التي ينظر إليه منها كالآتي:

أولاً : حسب الجهة التي تقوم بالتخطيط

ينقسم التخطيط حسب الجهة التي تقوم به الى نوعين هما (عبد الفتاح والصحن، 2003):

1- التخطيط المركزي:

ويقصد به أن جميع مراحل التخطيط تنحصر على عاتق جهة معينة دون الاستعانة او الاعتماد على المستويات الإدارية الأخرى، وهنا تكون الخطط الموضوعة اجبارية على تلك المستويات.

2 - التخطيط اللامركزي:

حيث يتم مشاركة كافة الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى في عملية التخطيط، اي اعتماد مبدأ المشاركة في جميع المراحل سواء في مراحل الإعداد أو الإقرار أو التنفيذ.

ثانياً : حسب درجة الإلزام

ينقسم التخطيط حسب درجة الإلزام الى نوعين هما (فهمي وعثمان، 2003):

1- التخطيط الملزم :

حيث يكون التخطيط ملزماً عندما تكون الوحدات التي تكلف بوضع الخطة ملزمة قانوناً باتباع ما جاء بها من نصوص خاصة بالمؤسسات الواجب تنفيذها وكيفية التنفيذ، بحيث تكون لهذه النصوص الأولوية في التطبيق على غيرها من نصوص تشريعية قد تأتي متعارضة معها.

2- التخطيط غير الملزم :

هذا النوع من التخطيط لا يكون في النية من وضع الخطة ان تكون ملزمة للوحدات التنفيذية بل يكون هدفه تحديداً على مؤشرات التطور الاقتصادي والاجتماعي وتوضيح السياسات والبرامج الداعمة لها والتي من شأنها ان تعمل على حث الوحدات التنفيذية للعمل بها، أي إن الوحدات التنفيذية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ليست ملزمة بالتقيد بتنفيذ الأهداف التي جاءت في الخطة.

ثالثاً : حسب الفترة التي يغطيها التخطيط

تعتمد المنشآت في وضع خططها حسب الفترة الزمنية على ثلاثة أنواع من الخطط هي (العتيبي، 2002):

1- التخطيط قصير الأجل :

ان هذا النوع من التخطيط تستخدمه المؤسسات للتخطيط لسنة واحدة في الغالب ،وأن التخطيط قصير الأجل يتم التركيز فيه على أوجه النشاط اليومي ، ويمثل التخطيط قصير الأجل أساس قوي لتقويم مدى التقدم في إنجاز الخطط المتوسطة والطويلة الأجل.

2- التخطيط متوسط الأجل :

ان هذا النوع من التخطيط يغطي فترة زمنية أكثر من سنة وأقل من خمسة سنوات على أقل تقدير.

3- التخطيط طويل الأجل :

حيث يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية تكون أكبر من خمسة سنوات وحيث أن التخطيط قصير الأجل لمؤسسات معينة قد يعد تخطيطًا متوسطاً أو طويل الأجل لمؤسسات أخرى وذلك حسب الحجم والنشاط الذي تمارسه تلك لمؤسسات .

5-1-2-1 الموازنات التقديرية كأداة تخطيط

ان التخطيط يشمل وضع وتحديد اهداف الشركة في صورة قابلة للتنفيذ آخذين بنظر الاعتبار الامكانيات والطاقات المتاحة وكذلك الظروف السائدة عند تنفيذ الخطة كذلك وضع خطط مفصلة لكل مفرده من المفردات وكذلك تحتاج الادارة الى اسلوب لترجمة هذه الخطط في صورة رقمية وعلى شكل برامج تفصيلية تلتزم بها كافة الادارات والاقسام في المنشآت وينبغي ايضاً مراعاة المرونة الكافية فيها بحيث يمكن مواجهة الظروف الجديدة او الطارئة للبحث عن طرق بديلة واتخاذ الاجراءات العلاجية الكفيلة بتجنب الانحرافات السالبة ودعم الانحرافات الموجبة (عبدالستار، 2007، ص: 211).

"وتعد الموازنات أداة في يد الإدارة العليا من أدوات التخطيط، فالموازنات بذلك تكون تخطت الدور القديم لها في أنها تقدير للإيرادات والنفقات بل أصبحت قائمة على التخطيط لكل أنشطة المنشأة كما أنها تلعب الدور الرئيس في تحديد المستقبل القادم والذي تحاول كافة المنشآت الدخول إليه عن طريق التخطيط الجيد والسليم القائم على إعداد الموازنات" (عيد، 2007، ص: 94).

إلا أن الآراء تختلف حول أهمية الدور التخطيطي للموازنات وينحصر هذا الاختلاف في اتجاهين الاتجاه الأول يقوم على اعتبار أن الموازنات تلعب دوراً بارزاً في مجال التخطيط، حيث إنها تجبر إدارة المنشأة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المنشأة فاستخدام الموازنات يساعد في الكشف عن المشكلات المتوقعة ودراستها وتحليل أسبابها واقتراح الحلول الملائمة لها، كما أنه في ظل ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المنشأة فإن الموازنات غالباً تنطوي على إجراءات يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة واختيار الاستخدام الذي يدر أقصى دخل. أما الاتجاه الثاني فيرى أن الموازنات هي مجرد أداة للتعبير المالي عن الخطة الاقتصادية للمنشأة وطبقًا لهذا الاتجاه فإن إجراءات الموازنات ستكون متعلقة بتنفيذ خطة اقتصادية معينة ومن ثم فإن الموازنات وفقًا لهذا الاتجاه بمثابة القنطرة التي تربط بين الخطة وتنفيذها، كما أن وظيفة التخطيط أعم وأشمل من مجرد إعداد الموازنات والتعبير رقمياً عما تم التوصل إليه من خطط كما يلاحظ أن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق:

1- توصيف الأهداف في صورة كمية – تحديد الأهداف.

2 – توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف – دراسة التنبؤات.

3- المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف- تجميع الموارد.

4 – تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها- تحديد خطط وسياسات العمل.

5 – وضع أنماط أو معدلات للأداء- تحديد المعايير (راضي وحجازي، 2001 ، ص: 14).

2-2-1 الموازنات التقديرية كأداة رقابة

1-2-2-1 مفهوم الرقابة

تعمد الرقابة بشكل عام أحد أهم مكونات العمليات الإدارية التي تشمل أيضاً التخطيط والتنظيم والاتصالات والتنسيق واتخاذ القرارات، وهي تشكل مع هذه العمليات سلسلة مترابطة ومتصلة لتحقيق النجاح الذي يعتمد على ضرورة إيجاد توافق وترابط بين هذه العناصر .وينظر إلى الرقابة على أنها عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية تؤدي وظيفتهما ونشاطاتها الحيوية في الأجهزة الإدارية للدولة الحديثة إذ تقوم بمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي وأضعتها الإدارة العليا ومدى توافر الشرعية في تنفيذها، وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والاجراءات المتبعة لتحقيق هـــذه الاهداف وبذلك فان الرقابة تتصل بشـــكل رئيسي بعملية التخطيط (Parker , 2001, p: 18).

حيث تعرف الرقابة بأنها "عبارة عن عملية تقييم النشاط الاداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الاداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية او كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات " (عباس، 2009، ص: 312).

وكذلك تعرف بأنها " عملية للتأكد من أن الأهداف التنظيمية والإدارية تحققت على أكمل وجه، وهذا متعلق بطرق جعل الأشياء تنفذ كما هو مخطط لها" (الفرا وشاهين، 2009، ص: 576).

يتضح مما تقدم انه مهما تعددت التعاريف الخاصة بالرقابة إلا أن غالبيتها تدور حول الاتي:

1- التأكد من تحقق الأهداف

2- قياس الأداء الفعلي

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وعليه يمكن التوصل الى التعريف المناسب للرقابة والذي يحقق الأهداف المطلوبة منه "هي التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تم تحقيقها بالأسلوب المناسب المحدد مسبقاً، وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات.

2-2-2-1 أهمية الرقابة

إن عملية الرقابة عملية ضرورية ولا غنى عنها لعدة أسباب منها :

1- الرقابة تمنع أو تقلل حدوث الأخطاء سيما تلك الأخطاء الكبيرة والمكلفة.

2- للتأكد من أن العمل يسير بصورة جيدة ووفق ما خُطط له .

3- لتشجيع النجاح الإداري سيما عندما تقوم الإدارة بمكافأة المجدين .

4- لتحـــقيق التنمية والتطور عن طريق المساعدة في تطبيق الخطط الموضوعة وتقليل الهدر والتكاليف الزائدة والبطالة المقنعة وما إلى ذلك من أمور مهمة (عبدالله ، 2008، ص: 13).

5- توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت اثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الاجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

6- تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم والتي اظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات مما يترتب عليه تغيير او تعديل الخطط والاجراءات.

7 – تعمل الرقابة على الموائمة بين اهداف المؤسسة والعاملين فيها بقدر الامكان، حتى تضمن الأداء الفعال وحتى يقلل الصراع والنزاع بين المؤسسة والعاملين فيها (شاهين، 2007، ص: 28).

يتضح مما تقدم ان اهمية الرقابة تنبع من انها تعد من أهم الوظائف الإدارية الأساسية في المؤسسة، فهي وظيفة يمارسها المدير في أي مستوى من مستويات العمل الإداري، لذلك تعد بمثابة واجهة عملية لمختلف وظائف الادارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ومن ثم فأن أي قصور أو خلل في أداء هذه الوظائف يمكن إدراكه ومعرفته من خلال وظيفة الرقابة.

3-2-2-1 أنواع الرقابة

هناك عدة أنواع للرقابة، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة :

اولاً : الرقابة حسب طريقة تنفيذها

تصنف الرقابة حسب طريقة تنفيذها إلى (عبداللطيف وتركمان، 2005، ص: 132):

1- الرقابة المباشرة :

وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

2- الرقابة غير المباشرة :

يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

ثانياً : الرقابة حسب الجهة التي تقوم بها :

تصنف الرقابة حسب الجهة التي تقوم بالرقابة إلى (عبدالله ، 2008 ، ص : 10):

1- رقابة داخلية :

أي أن يكون هناك قسم أو شعبة ضمن الهيكل التنظيمي تقوم بعملية الرقابة. ولهذا النوع ايجابيات وسلبيات، فأما الايجابيات فتتمثل في أن نفس الأفراد في المنشاة يقومون بعملية الرقابة على أنفسهم وإذا ما كان هناك إحساسا بالمسؤولية فان هذا النوع من الرقابة سينجح، في حين أن السلبيات تتمثل في انها أحيانا تؤثر العلاقات الشخصية إلى التغاضي عن بعض التجاوزات.

2- رقابة خارجية :

أن تقوم بالرقابة جهة من خارج المنشاة. ففي دوائر الدولة مثلا تقوم بالرقابة أجهزة متخصصة من خارج هذه الدوائر ومن ايجابيات هذا النوع أن الأجهزة الرقابية هي أجهزة متخصصة وان أفراد هذه الأجهزة هم من خارج المنشاة وبالتالي لا توجد علاقات شخصية ومن ثم تقل نسبة المحاباة، ولكن السلبيات تتمثل في أن المراقبين قد لا يستطيعون الوقوف على كافة المشاكل والانحرافات باعتبار أن كل عملية أو وظيفة لها خصوصيات لا يعرفها على وجه الدقة إلا القائم عليها.

ثالثاً : الرقابة حسب موعد إجرائها

تصنف الرقابة حسب موعد إجرائها إلى(عودة، 2014، ص: 11):

1- الرقابة قبل التنفيذ :

هي الرقابة التي تجري قبل البدء بالتنفيذ في محاولة لتجنب الأخطاء كالانحرافات قبل وقوعها كتجنب التكاليف التي تنجم عن هذه الانحرافات كالأخطاء، لذلك تسمى رقابة قبلية المبدئية.

2- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ :

يركز هذا النوع على ما يجري أثناء التنفيذ حيث يتم بموجب هذا النوع التأكد من أن الاعمال تنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها وقت التنفيذ.

3- الرقابة بعد التنفيذ :

وهذا النمط يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهاؤه حيث يتم حل المشكلات ولكن بعد حصولها في محاولة لتلافي تكرارها مستقبلاً مرة أخرى.

4-2-2-1 علاقة الرقابة بالتخطيط

تظهر العلاقة الوطيدة بين الرقابة والتخطيط في اعتماد العملية الرقابية على معايير المحددة لأهداف الخطة في قياس ومقارنة النتائج الفعلية بهذه المعايير لتحديد الانحرافات وتفيد الرقابة كذلك في تحديد الثغرات الموجودة في الخطة الامر الذي تتطلب معالجته تعديل بالخطة او اعادة

التخطيط، ويمكن القول انه بدون تخطيط لن تكون هناك رقابة بالمعنى المفهوم، كما ان الرقابة تساعد بصورة مباشرة في وضع الخطط ، فتكاد الرقابة والتخطيط يكونان عنصرين لنفس الوظيفة الادارية لولا اختلاف الهدف في كليهما وذلك لأنه من المستحيل اتمام عملية الرقابة في غياب التخطيط الذي يحدد الاهداف المطلوب تحقيقها ويرسم السياسات التي توجه التنفيذ ويضع الخطط التشغيلية في جميع مجالات العمل بالمنظمة والتي بناءاً عليها توضع المعايير التي تمكن من مقارنة الاداء بالمطلوب تحقيقه بغرض تقييم الاداء وتصحيح الانحرافات ان وجدت (شاهين، 2007، ص: 29).

مما لاشك فيه أن عملية التخطيط وكما سبق الإشارة إليه عملية تكلف الوحدة الاقتصادية والإدارة العليا الكثير من الوقت والجهد، ومما لاشك فيه أيضًا أن هذا التخطيط يكون بلا جدوى أو أية فائدة وسيكون جهداً أضاع الوقت سدى إذا لم يكن هناك متابعة له أثناء عملية التنفيذ للخطط ولتفادي ذلك لابد للتخطيط أن يؤسس أثناء إعداده لتسهيل عملية الرقابة من خلال (عيد، 2007، ص: 93):

1- تحديد المسؤوليات.

2- شرح العمليات.

3- تقسيم العمل.

4- تحديد الأهداف بدقة.

وان التخطيط الاداري هو عملية وضع البرامج والسياسات المتوافقة والمتكاملة لفترة زمنية معينة، ويمكن القول بان الرقابة الادارية تسعى الى ارغام الحوادث ووقائع العمل لتتفق مع الخطط الموضوعة، فالرقابة اذاً تعتمد بشكل كبير على وظيفة التخطيط والتي هي الاساس السليم لممارسة العمل الرقابي. الا ان الرقابة من جهة اخرى تمد التخطيط في كثير من المعلومات المرتدة والتي قد تكون اسباب وجيهة لتعديل الخطط او الغائها او الاستمرار بها (العمور، 2009، ص: 38).

1-2-2- 5 الموازنات التقديرية كأداة رقابة

تعتبر وظيفة الرقابة إحدى وظائف الإدارة الرئيسية، والرقابة في مفهومها الواسع تتضمن مراقبة إدارية لها أدواتها وأساليبها، ومراقبة محاسبية لها أدواتها وأساليبها، وأخيراً ضبط داخلي له أدواته وأساليبه. ومن ثم يتضح أن الرقابة مرتبطة بكل النظم الأخرى في المنظمة وتتكامل معها، ويعتبر جهاز الرقابة الداخلية أحد أجهزة الرقابة الأساسية في المنظمة. ومن ذلك فإن دور الرقابة الداخلية يتعدى دورها التقليدي إلى ما يلي (العمري، 2005، ص: 31):

1- الرقابة على الأداء بشكل تفصيلي .

2- الرقابة على التصرفات والقرارات وتقييمها وإعداد تقارير عنها للمستويات الإدارية الأعلى وهذا تدعيماً لفكرة الرقابة الذاتية داخل المنظمة، والحد بقدر الإمكان من أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية وتداخلاتها.

ويعتبر نظام الموازنات التقديرية وسيلة فعالة للرقابة على مختلف النشاطات في المنشأة، والتأكد من الالتزام بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات الموضوعة وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة لمعرفة أي انحراف وتحديد أسبابه، فالموازنة التقديرية هي كشف لنتائج متوقعة معبر عنها بشكل رقمي، على أن استخدامها مرتبط بوظيفة الرقابة بشكل وثيق حيث تكون مؤشرات الخطة الواردة في هذه الموازنة بمثابة معايير رقمية يتم في ضوئها الحكم على مدى تنفيذ الخطط الموضوعة من خلال إعداد تقارير الاداء التي تغطي كافة مجالات العمليات وكافة مراكز المسؤولية في المنشأة (عليان، 2009، ص: 23).

فالرقابة باستخدام الموازنات يقصد بها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط كالمستهدف طبقا لما جاء في الموازنة من معايير أداء، تتم هذه المقارنة بإعداد ما يسمى تقارير الأداء والتي يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط ومستهدف، تمهيدا لبحث أسباب هذه الانحرافات واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لإعادة التنفيذ الفعلي إلى ما هو مخطط ومستهدف، وبالتالي ضمان تحقيق كفاءة وفعالية النشاط. إنَّ الجانب الهام من الوظيفة الرقابية هو مقارنة بيانات الموازنة بنتائج التنفيذ الفعلي، هذه المقارنة تقدم دوريا من خلال ما يسمى بتقارير الأداء، هذه التقارير غالبا ما تُعد حسب رغبة الإدارة، ولكون إعداد هذه التقارير يتطلب الكثير من الوقت كالجهد والتكلفة فأنه يجب فقط إعداد هذه التقارير عندما تكون المنفعة أو الحاجة إلى ما تتضمنه من معلومات تفوق ما يحتمل من تكاليف وجهد في سبيل اعدادها (الموسوي،2011، ص:16).

ويمكن إيجاز مزايا استخدام الموازنة كأداة رقابة فيما يأتي (درغام وعيد، 2008، ص: 190) :

1- تقويم نجاح الموازنة كخطة وقياس مدى ما تحقق منها.

2-المساهمة في رسم الخطط المالية للفترات المستقبلية على ضوء ما تحقق من خطط الفترات السابقة.

3- التنسيق بين أقسام ومجموعات العمل ومتابعته وفقاً للخطط الموضوعة .

4- تحديد نقاط ضعف المنشأة وتبيان المجالات التي حدثت بها الانحرافات المهمة .

5- تقويم أداء العاملين بناء على ما تم تنفيذه من الموازنة.

3-2-1 الموازنات التقديرية كأداة تقييم للأداء

1-3-2-1 مفهوم تقييم الأداء

تتمثل عملية تقييم الاداء في استخدام البيانات المتاحة عن اوجه نشاطات المؤسسة بصورة توضح وحدات التنفيذ الفعلية والانحرافات عن الخطط الموضوعة مع قياس النتائج، واظهار المشكلات والمعوقات وتقييم الانشطة داخل المؤسسة عن طريق مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات المخططة ومع البيانات السابقة، فعملية تقييم الاداء هي عملية رقابية أدائية للحكم على مدى فعالية ونجاح موضوع الأداء سواء أكان عنصراً واحداً أم عدة عناصر(المطيري،2011، ص: 11).

حيث يعرف تقييم الاداء بانه "مراجعة لما تم انجازه بالاعتماد على معايير العمل، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الاداء من واقع الخطط والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتي تستند على استراتيجيات تقييم الاداء كموجه ومراقب وضابط لجهود العاملين في كافة المستويات الادارية، لأجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة" (Poster and Streib, 2005, P: 46).

ويعرف بأنه "مقياس للتأكد من أن الأداء الفعلي يوافق معايير الأداء المحددة كم ويعد تقييم الأداء مطلب ضروري لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعة فهو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف لأجل تحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً" (السالم وصالح، 2003، ص: 102).

يتضح مما تقدم انه مهما تعددت التعاريف الخاصة بتقييم الاداء إلا أن اغلبها يدور حول الآتي:

1 – عملية مقارنة للإنجاز الفعلي الذي تم اداءه وبين ما ينبغي ان ينجز.

2– يوجه ويراقب لجهود العاملين.

3– استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف.

وعليه يمكن التوصل الى التعريف المناسب لتقييم الاداء والذي يحقق الأهداف المطلوبة منه بأنه عملية قياس النشاط الفعلي الذي تم اداءه وبين ما يجب القيام به، ومعرفة حقيقة نتائجه ومن ثم التأكد اذا كان هذا النشاط متفق في نتائجه مع الاهداف التي يسعى الى تحقيقها، ومدى استغلال الموارد المتاحة لتحقيق هذه الاهداف.

2-3-2-1 أهمية تقييم الاداء

إن لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة يمكن إجمالها في الآتي (النعيمي، 2009، ص: 31):

1- إن عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن الانحرافات بصورة سريعة وبدايتها وهذا يؤدي إلى اتخاذ الخطوات العلاجية السريعة في تعديل الانحرافات التي تحدث وتوجيه العمل نحو مساره الصحيح.

2- إن الإسراع في الكشف عن الانحراف في موقع محدد سوف يمنع تسربه إلى المواقع الأخرى وهذا يؤدي إلى تحجيم الانحراف وتقليل الخسائر.

3- إن معرفة الانحرافات من خلال تنفيذ الخطة ومعالجتها تؤدي إلى تلافي مثل هذه الانحرافات في وضع الخطط في المستقبل.

4- تساعد مؤشرات الأداء على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بوسائل قياس وتخطيط كفاءة الأداء لنشاطهم لذلك نجد أن قراراتهم ترتكز على حقائق موضوعية ليس على تخمينات شخصية

5- يمكن اعتبار نسب ومؤشرات تقييم الأداء نوعاً من الحوافز التي تدفع العاملين نحو العمل المبدع وتنمية طاقاتهم لغرض استغلال الموارد المتاحة استغلالا امثل.

6-خلق الشعور بالمسؤولية والشعور بالانتماء إلى الجهة التي يعمل بها الفرد حيث أن الفرد عندما يشعر أن نشاطه وأداءه في العمل موضع تقييم مـــن قبل رؤسائه المباشرين سيشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه عمله وسوف يبذل جهده وطاقته لتأدية عمله بأحسن وجه.

7- إن عملية تقييم الأداء تساعد على توجيه العاملين إلى ما هو اقصر وأفضل طريق لتنفيذ الأعمال المكلفين بها بصورة جيدة.

يتضح مما تقدم ان اهمية تقييم الاداء تنبع من كونه احد العمليات الادارية المهمة لأنه يركز على نتائج الاعمال وهذا ما يجعله يتأثر بمختلف انشطة المؤسسة ويعكس نتائجها ويكشف بعض المشكلات الادارية والتنظيمية فيها، للوصول الى تحقيق الاهداف المطلوبة خلال فترة معينة.

1-2-3-3 مراحل تقييم الاداء

هناك عدة مراحل تمر بها عملية تقييم الأداء اهمها(المطيري، 2011، ص: 18):

1- مرحلة التخطيط :

وهي تعنى برسم سياسة التقييم حيث يتم إعداد الموازنات والقوائم التقديرية ، وتحديد أدوات التقييم التي سيتم استخدامها، وتحديد المراكز المسؤولة عن عملية التقييم والأهداف المستقبلية المتوقعة.

2- مرحلة مقارنة النتائج :

يتم في هذه المرحلة مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط والهدف من ذلك هو معرفة ما مدى تحقيق الاهداف التي تم وضعها مسبقا، ومعرفة ما اذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة اسبابها ومعالجتها.

3- مرحلة بعد مقارنة النتائج :

ويتم في هذه المرحلة معرفة ما اذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة اسبابها ومعالجتها.

4-3-2-1 علاقة الرقابة بتقييم الأداء

تتضح اهمية تحديد العلاقة بين الرقابة وتقييم الاداء من خلال الاثر الفعال لهذه العلاقة في التوضيح الدقيق لمفهوم عملية الرقابة بالموازنات، فالرقابة تعنى بملاحظة الاداء الفعلي ومحاولة معالجة الانحرافات عن الاداء المخطط حتى تتحقق الاهداف الموضوعة في الموازنة، وهذا ما يجعل الرقابة وظيفة مستمرة تهتم بمتابعة تنفيذ الانشطة اولاً بأول للكشف عن الانحرافات فور حدوثها والعمل على تصحيحها ومنع تكرارها، اما عملية تقييم الاداء فتكون بعد انتهاء مرحلة الاداء الفعلي ومعرفة النتائج المحققة فعلاً، ويرتكز تقييم الاداء على النتائج في نهاية الفترة ومقارنتها مع الاهداف المخططة. وهذا يعني ان عملية تقييم الاداء تستهدف التعرف على مدى نجاح المنشاة في تحقيق اهدافها المرسومة في الخطة (النجار، 2006، ص: 75).

حيث لا يتوقف دور الموازنة عند التخطيط فقط اذ ان التخطيط ما هو الا الخطوة الاولى للرقابة على الانشطة. ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة خلال التنفيذ ، ومتابعة ذلك التنفيذ ورقابته، والا اصبح الخطة تقديرات لا جدوى منها. لذلك فان الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق ما يلي (جودي، 2011، ص: 132):

1- متابعة الاداء الفعلي للأنشطة .

2- مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط .

3- تحليل الانحرافات والتعرف على اسبابها وعلاجها في الوقت المناسب .

وإن الرقابة كما ذكرنا سابقاً هي تلك العملية التي تستهدف التحقق من أن ما كان يجب إنجازه قد أنجز بالفعل، وتبين مدى الانحراف عن الاداء المستهدف، وذلك للحكم على مدى كفاءة هذا الاداء بهدف تطويره وتحسينه نحو الأفضل، وبالتالي إن تقييم الاداء ما هو إلا جزء من العملية الرقابية الشاملة التي تختص أساسا بوظيفتين هما (عليان، 2009، ص: 29):

1- محاولة دفع النشاط في اتجاه تحقيق الأهداف المحدودة ومحاولة منع حدوث الانحراف.

2- تصحيح مسار هذا النشاط في حال حدوث الانحرافات بطريقة تكفل عدم تكراره مستقبلا.

إذاً وكما نلاحظ إن عملية تقييم الاداء ما هي إلا عملية لاحقة لعملية الرقابة وتمثل خطوة أساسية من خطواتها الهادفة إلى اكتشاف التجاوزات عن الخطط وتوجيه النظر إليها من أجل تصحيحها.

5-3-2-1 الموازنات التقديرية كأداة تقييم للأداء

تستخدم الموازنات التقديرية كأداة تمكن المديرون من قياس الأداء الفعلي مقابل المقدر، كما ويمكن من أجل تقدير الاداء المستقبلي ، الاعتماد على الاداء السابق الذي تم تحقيقه ولكن هنا سوف نواجه محددان ، المحدد الأول هو أننا نستخدم الاداء الماضي للحكم على النتيجة الفعلية أو الحالية ومن الممكن ان تكون الفترة المختارة لمقارنة الأداء فيها دون المستوى المطلوب. أما المحدد الثاني لاستعمال الاداء الماضي هو أن الشروط المستقبلية يمكن أن تختلف اختلاف كلي عن شكل الماضي (Horngren, 2006, P : 183).

وتستخدم الموازنات لدى العديد من المؤسسات كأداة لتقييم أداء الأفراد في الأقسام المختلفة، وبالتالي تحديد الحوافز الواجب دفعها للعاملين. حيث أصبحت العديد من المؤسسات تستخدم الموازنات كأداة حفز للأفراد عن طريق تحديد العمل المطلوب إنجازه من كل موظف في المؤسسة، وبالتالي فإن ما يصرف من مكافآت للعاملين يتحدد بمقدار وصول هذا الموظف إلى المطلوب منه في الموازنة (حلس، 2006، ص: 137).

"ويمكن استخدام مستويات الاداء الواردة في الموازنات التقديرية كأساس لتقييم اداء المسؤولين بالمؤسسة طالما ان تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة، كما ان نظام الحوافز يمكن ربطه بالموازنات التقديرية، بحيث يمنح العاملين بالمؤسسة مكافآت وحوافز اذا ما تحقق تلك الاهداف كما قد يعاقب العاملين اذا لم تحقق تلك الاهداف نتيجة تقصيرهم او اهمالهم" (بريكي، 2013، ص: 5).

الفصل الثاني

العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية التي تؤثر على كفاءة اعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية

المبحث الاول

العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية التي تؤثر على كفاءة اعداد الموازنات التقديرية

2-1-1 العوامل التنظيمية التي تؤثر على كفاءة اعداد الموازنات التقديرية

2-1-2 العوامل السلوكية التي تؤثر على كفاءة اعداد الموازنات التقديرية

2-1-3 العوامل التكنولوجية التي تؤثر على كفاءة اعداد الموازنات التقديرية

المبحث الثاني

كفاءة اعداد الموازنات التقديرية

المبحث الثالث

وزارة التربية والتعليم الاردنية

2-3-1 الرؤية

2-3-2 الرسالة

2-3-3 فلسفة التربية

2-3-4 الاهداف العامة لوزارة التربية والتعليم الاردنية

2-3-5 مبادئ وزارة التربية والتعليم الاردنية

2-3-6 أعمال وزارة التربية والتعليم الاردنية

2-3-7 الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الاردنية

2-3-8 خصائص الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الاردنية

الفصل الثاني

المبحث الاول : العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية التي تؤثر على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية

2-1-1 العوامل التنظيمية التي تؤثر على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية

هناك مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر في إعداد الموازنة، ويرتبط تطبيق هذه العوامل بوجود هيكل تنظيمي للوحدة الاقتصادية، وهذا الهيكل يعتبر بمثابة الاطار الرسمي الذي يحدد الادارات ويبين الوحدات التي تقوم بالأعمال والانشطة المطلوبة لتحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية وهذا يدل على ان الهيكل التنظيمي يحدد كل من خطوط السلطة، ومواقع اتخاذ القرارات الادارية، ولذلك فان هذا الاطار يهتم أيضا بتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات، ولذلك يمكن التعبير عن مجموعة العوامل التنظيمية بانها العوامل المرتبطة بالعلاقات بين الموظفين في المستويات المختلفة في المنشأة، ويجب على الادارة ان تأخذ هذه العوامل بالحسبان لما لها من آثارعلى الوحدات الادارية التي تقوم بالأنشطة والاعمال اللازمة لتحقيق اهداف المنشأة (العمور، 2009، ص: 47).

وتعرف العوامل التنظيمية بانها "تتمثل في أي عمل يتم من خلاله تنظيم المهام ، وتحديد الوظائف للعاملين وبيان نظام تبادل المعلومات ، وتحديد أليات التنسيق ، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها، مثل الهيكل التنظيمي ولوائح التوصيف الوظيفي"(دباغية والسعدي ،2011، ص: 63).

بناءاً على ما سبق ان هناك مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر في اعداد الموازنات التقديرية:

1 - انشاء مراكز مسؤولية ذات سلطات محددة وواضحة :

نتيجة لكبر حجم الوحدات الاقتصادية، تنشأ الحاجة الى تفويض السلطات والصلاحيات لبعض الافراد عند مستويات ادارية معينة ، حيث تصعب عملية الاشراف على الانشطة المختلفة من قبل الادارة العليا، وهذا يعني صعوبة تحقيق مركزية القرارات، مما يدعو الى فكرة اللامركزية فيها، بمعنى ضرورة تقسيم الوحدة الاقتصادية الى وحدات اصغر يسهل ادارتها، يطلق عليها مراكز مسؤولية، ويعين لكل وحدة من هذه الوحدات مديراً يأخذ في موقعه قدراً من السلطات، يكفيه لإدارة نشاطه بكفاءة، وفي نفس الوقت يتحمل مسؤولية عما يترتب على قراراته من نتائج (هيتجر وماتولتش، 2004، ص: 456).

ويتطلب تطبيق نمط الادارة اللامركزية انشاء مراكز مسؤولية لها سلطات محددة ومسؤوليات واضحة وفي هذا المجال فقد تم التفرقة بين السلطة والمسؤولية، حيث تعتبر السلطة بانها الحق القانوني الذي يضفيه القانون، او المركز الوظيفي في اصدار الاوامر للآخرين، وواجبهم في طاعة وتنفيذ هذه الاوامر، بينما تعتبر المسؤولية بانها الزام الموظفين بأداء المهام الموكلة اليهم بشكل يؤدي الى تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية من ناحية، والانسجام مع الاعمال ذات الصلة من ناحية اخرى، ويترتب على تحمل الموظفين للمسؤولية امكانية محاسبتهم من قبل رؤسائهم على ما يؤدونه من اعمال واشعارهم بمستوى ادائهم خلال التقييم المناسب لهم (النجار، 2006 ، ص: 55).

ويجب محاسبة كل مدير مركز مسؤولية عن الأنشطة التي تتم داخل هذا المركز والتي تدخل في نطاق تحكمه ورقابته، ويجب على جميع مديري مراكز المسؤولية أن يشتركوا في وضع الموازنات الخاصة بمراكزهم ، والتي بناء عليها سيتم محاسبتهم ،ويتم ذلك عن طريق إعداد التقارير التي تقيس وتحلل أسباب انحرافات الأداء الفعلي عن الأداء المخطط ويجب تقييم أداء كل مركز مسؤولية وتوصيل تقارير الأداء من خلال التغذية العكسية للمعلومات إلى كل مدير بسرعة وفي الوقت المناسب. لكي تكون تقارير الأداء ذات فعالية، لا بد من تعزيز نتائجها بتحديد أسباب الانحرافات السلبية لمنع تكرارها مستقبلياً، وتحديد الانحرافات الايجابية والأشخاص المسؤولين عن إحداثها، وذلك لمكافأتهم حتى يكون ذلك دافعًا تشجيعيًا لهم ولكافة الموظفين للسعي دوماً لتحسين أدائهم. ويجب ربط نظام الحوافز بالأداء وأن يتم ذلك خلال مرحلة التخطيط وإعداد الموازنات (الغرايبة واخرون،2011، ص: 222).

2- وجود قسم مستقل للموازنة :

تتميز الوحدات الكبيرة بكبر حجم العمل فيها مما يتطلب لذلك وجود جهة منسقة ومتابعة لتنفيذ وتنسيق وتخطيط الانشطة والاستغلال الامثل للموارد المتاحة، ومن هنا تظهر اهمية وجود قسم للموازنة في الهيكل التنظيمي يتفرغ لإدارة الموازنة من حيث الاعتماد والمتابعة والتنفيذ. وتظهر ايضا اهمية وجود قسم مستقل للموازنة من خلال الدور الاساسي والهام الذي يقوم به عند متابعة الخطط التي اعتمدتها الادارة العليا ومقارنة نتائج الاداء الفعلي مع تقديرات الموازنة لمعرفة مدى سلامة التنفيذ وتصحيح الانحرافات اذا حدثت واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب ومعالجتها بالطرق السليمة (العمور، 2009، ص: 48).

ويمكن لقسم الموازنة ان يؤدي دورا كبيرا اكثر فاعلية في مرحلة التنفيذ، من خلال تقسيم فترة الموازنة الى فترات رقابية اقصر (شهرية او ربع سنوية)، ليقوم القسم بمتابعة التنفيذ خلال

هذه الفترات القصيرة واكتشاف الانحرافات المتعلقة بتلك الفترات وبسرعة، والتقرير عنها لمعالجتها في الوقت المناسب بدلا من تأجيل تحديد هذه الانحرافات الى نهاية العام وبالتالي لا تتخذ قرارات تصحيحية خلال مرحلة تنفيذ الموازنة. ومن هذا التحليل يتضح ان وجود قسم مستقل للموازنة يؤدي دورا هاما في مرحلة متابعة وتنفيذ الموازنة، خاصة عند تقسيم فترة الموازنة الى فترات رقابية اقصر، الامر الذي يعمل على اكتشاف الانحرافات بين نتائج الاداء الفعلية وبين تقديرات الموازنة بسرعة، مما يؤدي في النهاية الى زيادة فعالية عملية الرقابة على الاداء اثناء مرحلة تنفيذ الموازنة (النجار، 2006، ص: 57).

يتضح مما تقدم ان اهمية وجود قسم مستقل للموازنة في المؤسسة يبرز من خلال الدور الاساسي والهام الذي يقوم به عند متابعة تنفيذ الخطط التي تم اعتمادها من قبل الادارة العليا مسبقاً، ومقارنة نتائج الاداء الفعلية مع تقديرات الموازنة لمعرفة مدى سلامة التنفيذ واكتشاف اي انحرافات قد تحدث والبحث عن اسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. وبالتالي سيؤدي ذلك الى انجاح الموازنة وتحقيق الكفاءة في اعدادها .

3- بناء الموازنة على اساس الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية

لقد شغل، ولا يزال، موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيرا رئيسا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظم. وقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى علاقتها بأداء المنظمة وكفاءتها وفاعليتها ومرونتها وتكيفها وغير ذلك من معايير نجاح المنظمات التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس أداء المنظمات ونجاحها (حريم والخشالي، 2006، ص: 144).

ويعرف الهيكل التنظيمي بانه " عبارة عن اطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابيتها بين الوظائف، وكذلك يبين الهيكل التنظيمي الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق اهداف المنظمة "(العميان، 2004، ص: 205).

وعرف بأنه " الإطار الذي يحدد التقسيمات الرسمية والمتضمنة عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف للمدرين والمشرفين، وكذلك تقسيم الأفراد وتوزيعهم علـــى الأقسام المختلفة، إضافة إلى تصميم أنظمة للتأكد من وجود اتصال وتنسيق فعال للجهد بين الأقسام" (Daft , 2007, p: 190) .

ان اهمية الهيكل التنظيمي تنبع من حيث انه تبنى لتحقيق الآتي (القيسي،2010، ص:11):

1- توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة.

2- تحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف في المنظمة وبالتالي تحديد مستويات السلطة والمسؤولية منها.

3-تحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المنظمة تعمل كوحدة واحدة.

4- تحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في المنظمة.

5- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح .

6- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة .

7- المساعدة في اتخاذ القرارات.

"ويظهر الهيكل التنظيمي مراكز المسؤولية المختلفة في الوحدة الاقتصادية، وصلاحيات المسؤولين عن تلك المراكز، حيث ان تطبيق الموازنات وتحقيق الاهداف يتم من خلال تلك المراكز، فانه ينبغي ان يعكس نظام الموازنات وجود هذه المراكز وطبيعة تنظيمها" (راضي وحجازي، 2001، ص: 31).

"هذا يعني ان يتم تصميم نظام الموازنات على اساس هذه المراكز وبشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية، فيتم اعداد موازنة تقديرية لكل مركز من مراكز المسؤولية على اعتبار انه وحدة تنظيمية لها انشطتها المستقلة، والتي سيتم قياس الاداء فيها من خلال مقارنة النتائج الفعلية لها مع المعايير والتقديرات المخططة في الموازنة" (النجار، 2006، ص: 58).

ويجب أن تسبق عملية إعداد الموازنة إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة، مع وضع وصف تفصيلي للوظائف وتحديد المسؤوليات للمستويات الإدارية المتعددة وتوضيح خطوط السلطة، ومن ثم تقسيم الموازنة بما يتلاءم والهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يسمح بانسياب العمل الروتيني وفقاً للجداول الموضحة دون تعارضات بين مراكز المسؤولية المختلفة، وبالتالي إمكانية تحديد الانحرافات عن الخطة للوحدات المختلفة من خلال تطابق تصنيف أنشطة الموازنة والهيكل الإداري (الجديلي، 2005، ص: 52).

يتضح مما تقدم ان وضع تقديرات الموازنة على اساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتم ذلك لغرض تحديد مسؤولية كل قسم من الاقسام تحديداً قاطعاً وذلك لان الهيكل التنظيمي في اي مؤسسة يعبر بصورة اساسية عن السلطة والمسؤولية في تلك المؤسسة، وبالتالي سيؤدي ذلك الى انجاح عملية اعداد الموازنة، من خلال حصر عناصر الايرادات والتكاليف لكل مركز مسؤولية على حدة، وبالتالي يسهل عملية الرقابة عليها من خلال مقارنة المخطط مع المنفذ واكتشاف الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة وتلافي وقوعها في المستقبل .

2-1-2 العوامل السلوكية التي تؤثر على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية

تعرف العوامل السلوكية بانها تلك العوامل التي تختص بتجميع وتحليل المعلومات عن السلوك الانساني، والذي يعبر عن افعال وردود افعال الانسان قبل المواقف المختلفة التي تمر بها، بهدف التعرف على المحددات والعوامل المؤثرة في ذلك السلوك والتنبؤ بأنماطه من اجل التحكم والسيطرة على مساره، ولابد لدراسة اي مشكلة سلوكية ان تخضع لمنهج علمي واضح تستخدم فيه اساليب القياس الموضوعية لتحديد ابعاد المتغيرات السلوكية ومن خلال تحديد هذه الابعاد يمكن التوصل الى تفسير المشكلة (خلف الله ، 2007، ص: 69).

حيث لا يجب النظر الى الموازنات على انها مجرد تعبير رقمي عن خطة مستقبلية تعد بطريقة او بأخرى فحسب ، بل يجب اخذ النواحي السلوكية للموازنات التقديرية في الحسبان جنباً الى جنب مع النواحي الفنية للإعداد الموازنات . ويرجع ذلك الى ان الذي يعد الموازنة هو انسان، والذي يقع عليه تنفيذ الموازنة بمساعدة بعض الموارد غير البشرية (كالآلات، ومواد الخام ....الخ) هو الانسان ايضا (العمور، 2009، ص: 48).

فالإنسان هو المحور الأساس في عملية إعداد الموازنات وتنفيذها، ولأنه يؤثر فيها حسب طبيعته وسلوكه وشخصيته فالموازنات تظل رهينة لسلوكه هذا والذي قد يكون في الاتجاه الإيجابي وربما يكون في الاتجاه المعاكس، ولذلك لابد للإدارة العليا في المنشأة التي تعد الموازنات من مراعاة كافة الأسباب التي من شأنها أن تعمل على تجنب السلوك السلبي في إعداد وتنفيذ الموازنات بالشكل الذي يساعد على حسن الأداء في كافة المراحل للإعداد والتنفيذ (عيد، 2007، ص: 60).

وبناء على ما سبق يتضح انه لابد من دراسة سلوك الافراد على الموازنة، فيجب الاخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والاهداف لاتجاهات الافراد عند اعداد وتنفيذ الموازنات، وهناك مجموعة من العوائل السلوكية المؤثرة على اعداد الموازنات التقديرية وهي :

1- المشاركة في اعداد الموازنات :

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها " نوعاً من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات "(Wilkinson, et al.,2010, P:169) .

فالمشاركة هي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق اهدافها وتحمل مسؤولية ازاءها بوعي وحماس ذاتي. وفي رأي اخر للمشاركة هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الادارية ،وهما الادارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون اللذين يقومون بالعملية

الانتاجية او الخدمية بصورة منتظمة ومستمرة، فالمشاركة تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في ادارة المشروع بحيث يكون ذلك بين رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على حق المشاركة وفي نفس الوقت استعدادهم لتحمل مسؤولية المشاركة (الرفاعي، 2009، ص: 13).

وان مشاركة المستويات الادارية في وضع الخطة يعني تنمية الشعور بالمسؤولية خلال تنفيذها وهذا افضل من فرض خطة الموازنة عليها من الادارة العليا. وقد اثبتت الدراسات الميدانية التي اجريت ان هذا الاسلوب يفرض سلوك محدد للعاملين، يؤدي الى تجاهل ما قد تتخذه الادارة العليا من مواقف وقرارات مما يؤثر على مستوى الاداء وبالتالي انعكاسه على المستوى الاداري الذي تعد له الموازنة. حيث تؤدي المشاركة الى تطوير العاملين ورفع مستوياتهم وقدراتهم على فهم اهداف الموازنة وتحقيقها وزيادة تقبلهم لأي عملية تغيير أو تطوير قد تتخذ نتيجة لفهمهم لأهمية هذه التغيرات وعدم فرضها عليهم (العمور، 2009، ص: 49).

ويقصد بالمشاركة عند إعداد الموازنة اتفاق بين العاملين من مدراء ومحاسبين أو غيرهم من المؤثرين أو المتأثرين في المنظمة عند تحضير الأرقام التي ينبغي أن تدرج في الموازنة، والتي يعتقد العاملون أنها ستؤثر على أدائهم وتحقيق أهدافهم المشتركة مستقبلاً (السنة المالية القادمة)، وبالطبع هذا ليس معناه أن المشاركة تعني أن كل فرد في المنظمة يجب أن نكون لديه الخبرة والقدرة في إعداد الموازنة، وإنما المقصود هو المشاركة التي تضمن لكل فرد في المنظمة حقه في مناقشة وفهم جزئيات الموازنة، وخاصة المتعلقة بدوره وعمله في المنظمة (الجديلي، 2005، ص : 48).

"ان المشاركة تعني إعداد الموازنات بالاستفادة من خبرة ودراية جميع المسؤولين في المنشأة عند وضع الخطط للمستقبل الامر الذي يؤدي إلى خلق نوع من الرضى الوظيفي لديهم" (الفضل واخرون، 2007، ص: 236).

ومن أهم مزايا المشاركة في اعداد الموازنات (عيد، 2007، ص: 62):

1 – تسمح للمديرين أن يتعرفوا عن قرب على حاجات الموظفين .

2– تكون النتيجة عبارة عن قرارات أفضل وأجود .

3– يحتم على الإدارات المختلفة أن تشاور موظفيها لتحقيق الأفضل من ناحية الأداء.

4– تزيد الحس المعنوي لدى الأفراد.

5– ترفع من إنتاجية الأفراد وتخلق الرضا عن القرار المتخذ.

6- تحول جو العمل إلى جو ممتع وذو معنى.

إلا أنه يجب التنبيه بالمقابل إلى أن اشتراك الموظفين في عملية إعداد الموازنات قد يترتب عليه بعض النواحي السلبية نذكر منها (حلس، 2006، ص: 140):

1- التأخير في إعداد الموازنة نتيجة اختلاف وتعارض الأداء أحياناً حول بعض البنود المقدرة .

2- وجود دافع لدى بعض العاملين أحياناً إلى إعطاء تقديرات غير واقعية مما يتعارض مع الأهداف الرئيسية من وراء إعداد الموازنة. وتحدث مثل هذه الحالة إذا شعر الموظف أن تقييمه سيتم بناء على مقارنة أدائه الفعلي مع التقديرات الواردة في الموازنة، مما يدفعه إلى تخفيض الإيرادات المقدرة وزيادة النفقات، وهو ما يطلق عليه بتضليل الموازنة وبالتالي يكون هناك فرق بين التقديرات الصحيحة أو الواقعية لأرقام الموازنة والتقديرات التي يضعها العاملون، وهو ما يطلق عليه بتبطئ الموازنة.

هناك ثلاث أسباب رئيسية تدفع العاملين لمثل هذا التصرف هي (Hilton , 2002 , P : 46):

1- التخفيف من حالة عدم التأكد لدى الموظف في الوصول إلى التقديرات الواردة في الموازنة.

2- الاعتقاد بأن الإدارة ستلجأ إلى خفض النفقات التي يقترحها الموظف وبالتالي يلجأ الموظف في هذه الحالة إلى تضخيم النفقات لضمان إمكانية الوصول إلى نفقات مقبولة بعد التخفيض.

3- رغبة الموظف في الوصول إلى الإيرادات المقدرة في الموازنة بشكل سهل ويسير خصوصاً إذا كانت الموازنة تستخدم لغايات تقييم أداء الموظف وتحديد مكافئته.

يتضح مما تقدم ان عملية مشاركة الموظفين في إعداد الموازنات التقديرية تعتبر خطوة ايجابية للإدارة والموظفين انفسهم، وكذلك على العمل، اذا ما طبقت بشكلها الفعلي والصحيح فأنها سوف تساهم في رفع روح المبادرة والتفكير الجيد والتنفيذ السليم من قبل كل الموظفين في المؤسسة. وبالتالي تحقيق الكفاءة في إعداد الموازنات التقديرية.

2 - دعم الادارة العليا للموازنة :

"تساعد الادارة العليا من خلال دعمها للموازنة في تطبيق خطة الموازنة بكفاءة وفعالية، اذ يعني دعمها لهذه الأداة ثقتها بمقدرة الموازنة على التخطيط للمستقبل بنجاح من خلال التنبؤ بالمستقبل وتحديد اهداف واقعية ،كما ان دعم الادارة العليا للموازنة يعزز ثقة المرؤوسين بها ،وتعتبر عملية اقناع الادارة العليا بأهمية الموازنة من المهام الرئيسية للمدير المالي او مدير الموازنة"(pandey-2, 2005 , p: 290).

3- اقتناع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة بأهميتها :

يعتبر اقناع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة بأهمية الموازنة كأداة لتخطيط ورقابة هو الهدف الاساسي من عملية مشاركتهم في اعداد الموازنة، وهذا ما يعد امرا كبير الاهمية، وحتى يمكن للإدارة ان تنجح في ذلك فانه ينبغي مراعاة ما يلي (هيتجر وماتوليتش، 2004، ص: 265):

أ- التعرف على طبيعة مستخدمي الموازنة:

يتوقف اقناع مستخدمي الموازنة (المسؤولين عن التنفيذ) بأهمية الموازنة وضرورتها على طبيعة هؤلاء الافراد، واتجاهاتهم، ومدى توافر الوعي المحاسبي والاداري لديهم، وكذلك مدى معرفتهم بخطط واستراتيجيات الوحدة الادارية التي يعملون بها.

ب- التقديم المهني للموازنة:

حتى يقبل المسؤولين الموازنة كأداة رقابة على انشطتهم فانه ينبغي تقديمها اليهم بشكل مهني لبق، وبما يدل على اهميتها مع الاستعداد لتوضيح اي استفسار بالشكل المناسب والمرضي، لذلك ينبغي ان يكون لدى المسؤولين عن تنفيذ الموازنة الادارية الكاملة بما تتضمنه الموازنة، والاقتناع بما ورد فيها والاقتناع بإمكانية تطبيقها، وهذا يوفر لدى المسؤولين عن تطبيق نظام الموازنات الاستعداد النفسي للقيام بهذا العمل.

4- تحديد اهداف واضحة واقعية :

تحدد الادارة العليا الاهداف العامة للمنشاة وتقوم لجنة الموازنة بتوصيل هذه الاهداف للمستويات الادارية المختلفة، كي تضع تقديرات موازناتها الفرعية ضمن الاهداف المحددة، وحيث ان الموازنة تعتبر احدى الادوات التي يمكن ان تستخدمها الادارة الفرعية في تحقيق اهدافها، فانه وحتى تنجح هذه الاداة في ذلك يجب ان تتضمن اهداف واضحة، اذ انه في غياب وضوح الاهداف تبدد جهود الادارة، ولن يكون تنفيذ الموازنة منهجي ومنظم، لذلك ينبغي على المدير المالي او مدير الموازنة ان يتأكد من وضوح الاهداف التي تسعى الموازنة الى تحقيقها، كما ان الاهداف المحددة في الموازنة يجب ان تكون منطقية وواقعية يمكن تحقيقها بدرجة من المرونة (pandey- 2 , 2005, P : 298).

5- تطبيق نظام الحوافز

"من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة هي سبب منشئ للسلوك ، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً، وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتوصله وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف "(عربيات، 2008، ص: 205).

"ويمكن النظر إلى الحوافز على أنها تعكس البعد العاطفي لدى العاملين تجاه أوضاع العمل وطبيعة أجوائه في المنظمة" (الحياصات، 2013، ص: 193).

حيث تعرف الحوافز بانها " الفرص والوسائل التي يحصل عليها الفرد عن طريق الجهد، العمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاته التي يحس ويشعر بها والتي تحتاج الى اشباع" (عباس ويونس، 2010، ص: 229) .

وعرفت ايضاً بأنها "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الهيتي، 2005 ، ص: 255) .

وان أهمية نظام الحوافز تنبع من أهمية العنصر البشري بصفته أحد عناصر الإنتاج التي يمكن استخدامها بكفاءة ومن هنا يمكن تلخيص اهمية الحوافز بما يلي:

1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضاً رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المنظمة واداراتها ومع أنفسهم .

2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة، وتطلعاتها، وسياساتها .

3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه، أو توجيهه، أو تغييره ، أو إلغاؤه .

4- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها، وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها (سمسمية وابو سن، 2013، ص: 72).

5- أن أنظمة الحوافز تؤدي إلى زيادة اهتمام الموظفين بالعمل علاوة على اجتذابها للموظفين المؤهلين والأكفاء (Stolovitch,et. al., 2004 , p :26) .

لكن في حالة كانت الأهداف صعبة التحقيق إلى حد ما فسوف يكون هناك حافز قوي لـــدى بعض الأفراد لتحقيق هذه الأهداف بينما البعض الآخر من الأفراد يفشل في هـــذه العمليـــة ولا يكون هناك أي جهد باتجاه تنفيذ الأهداف لأنها صعبة التنفيذ. وعندما تكون أهداف الموازنـــات غير منطقية يكون هناك ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد المعنيين بتنفيذ الموازنـــة (العربيد، 2003، ص: 146).

وتقسم الحوافز بشكل عام إلى حوافز مادية، وأخرى معنوية، وفيما يلي توضيح لكل منهما (الحياصات، 2013، ص: 193):

1- الحوافز المادية :

هي الحوافز التي تتعلق بالحاجات المادية للأطراف المختلفة ، وقد تكون هذه الحوافز إيجابية، كمنح المكافآت أو العلاوات ، أو الترقيات، وغيرها، كما تكون سلبية، كالحرمان من المكافآت، أو العلاوات، أو الترقيات، أو تخفيض الدرجة أو الراتب .....إلخ.

2- الحوافز المعنوية :

هي الحوافز التي لا تتعلق أساساً بالحاجات المادية بقدر تعلقها بمنظومة القيم التي يصنعها أو يختارها الإنسان لنفسه ، أو بالنسبة للحالة الوجدانية التي تتشكل لدى الإنسان، لتصنع تركيبة مميزة من المشاعر والعواطف والانفعالات والتصورات. وقد تكون هذه الحوافز إيجابية أيضاً، كاعتراف الإدارة بجهود العاملين في المؤسسة، وتقديرهم بالثناء والمديح، أو بمنحهم الأوسمة، أو بنشر أسماء المتميزين بعطائهم على لوحة الشرف..... إلخ وقد تكون سلبية كذلك ، كالإنذارات والتوبيخات أو نشر أسماء المهملين أو التهديد بالعقاب..... إلخ.

ويقصد بتطبيق نظام الحوافز ربط الموازنة بنظام حوافز لضمان تعاون المستويات الادارية المختلفة في تنفيذ الموازنة، كما يمكن ربط نظام الترقية والترفيعات لشغل مناصب ادارية اعلى بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط المرسومة، لذلك ينبغي مراعاة اهمية هذا العامل عند وضع الموازنة، ومعرفة اثره على دفع العاملين الى الالتزام بالموازنة، فقد لا يتحرك العاملون لتنفيذ الموازنة بدون توفير حوافز لهم (النجار، 2006، ص: 61).

"وربط الموازنة التقديرية بنظام حوافز للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة للوحدة الاقتصادية، لتشجيعهم على تحقيق أقصى كفاءة ممكنة. والاهتمام بالجانب السلوكي ذو فاعلية في إعداد الموازنات التقديرية، حيث يحفّز المديرين والعاملين، ويدفعهم نحو اتخاذ القرارات لصالح المنشأة "(جودة واخرون، 2009، ص: 31).

أن مراعاة تحفيز العاملين عند اعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية يؤدي الى زيادة فاعلية نظام الموازنات التقديرية ويلاحظ تعدد وتنوع وسائل التحفيز بإختلاف المستويات الادارية في ومؤثراً عند مستوى اداري معين قد لا يكون له نفس الاثر عند مستوى اداري اعلى ، حيث ان اثر الدوافع يختلف حسب مدى اشباع الحاجات (خلف الله ، 2007، ص: 74).

يتضح مما تقدم من الضروري توفير نظام ملائم وعادل للحوافز بنوعيها المادية والمعنوية يعمل على تحريك دوافع الموظفين للالتزام بالموازنة التقديرية والعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة، كما ينبغي أن تقدم الحوافز الممنوحة للموظفين بناء على دراسة جيدة لاحتياجاتهم المختلفة حيث تعمل الحوافز على إشباع حاجات الأفراد وتوجيه سلوكهم باتجاه حاجاتهم ودوافعهم.

3-1-2 العوامل التكنولوجية التي تؤثر على كفاءة إعداد المـوازنات التقديرية

تميزت العقود الأخيرة من القرن العشرين بظهور تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وأصبح العديد من الباحثين يسمي المدة الحالية بعصر ثورة المعلومات ومن مظاهر هذه الثورة ظهور ما يسمى بمجتمع المعلومات وعدت المعلومات عنصراً مهما من عناصر الإنتاج لها دور هام في تحديد كفاءة وفاعلية الشركة، لذلك اتجهت العديد من الشركات إلى أتمتة نظمها من أجل التحكم بالكم الهائل من المعلومات الضرورية وضمان وصول هذه المعلومات بشكل دقيق وملائم إلى المستخدمين بهدف استخدامها في عملية اتخاذ القرارات، إذ يعد استخدام الحاسوب في معالجة البيانات المحاسبية وأحد أهم الاستخدامات نظرا لما تتمتع به نظم المعلومات الحاسوبية من خصائص جعلت منها هدفاً لمبرمجي الحاسوب (عودة، 2012، ص: 244).

ومع تقدم العلوم وظهور الحاسوب، أصبح من الضروري أن تتأقلم جميع العلوم مع التطور الحديث في علم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات. والمحاسبة كغيرها من العلوم كانت رائدة في تبني هذا التطور، وأصبح من النادر الآن استخدام نظام المحاسبة اليدوي في الوحدات الاقتصادية من المعروف بأن استخدام الحاسوب في نظم المعلومات المحاسبية ذلل عقبات ومصاعب كثيرة كان يواجهها النظام اليدوي، فقد جعل آلية تسجـــيل العمليات ومعالجتها تتم بصورة سريعة جدا وبدقة قد تكون متناهية النظير، بل مكن الشركات من الحصول على مخرجات النظام في أي وقت تشاء كما ومكنها كذلك من الاستغناء عن طرق محاسبية تقليدية وغير سليمة (القشي، 2003، ص: 33).

حيث يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها " عبارة عن وسائل آلية وإلكترونية ضرورية لأداء الافراد لأعمالهم الاساسية سواءً الوظيفية منها أو الفردية في كثير من الاحيان باستخدام الحاسوب ومن خلال عمليات خزن ومعالجة واسترجاع ونشر المعلومات من مكان الى آخر لغرض اتخاذ قرار محدد " (محمد وآخرون، 2013، ص: 198).

وتشكل تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية لنظم المعلومات المحاسبية حيث إنها تؤثر في تصميم وتطوير نظام المعلومات المحاسبية عن طريق التغيير في المحاسبة ليضيف قيمة إلى الوحدة الاقتصادية مع الأخذ بالنظر الأهمية تتعدى كونها منهاجاً للحاسوب فقط بل يستوجب الأخذ الموارد المحددة، حيث إن نظام المعلومات المحاسبية ينظر الى اهمية تقويم التكلفة والمنفعة الناتجة التطورات والأدوات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات (Romney& Stienbart,2011, p: 71).

يمكن تلخيص أهم اتجاهات تأثير تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات المحاسبية بالنقاط التالية:

1- إن تكنولوجيا المعلومات أداة فعالـــة لتخفيض حجـــم النفقات واعـــادة تنظيم، و كذلك تخفيض حجم الجهاز الإداري وبالأخص الإدارة الوسطى فضلاً عن العمالة المستخدمة في الإنتاج وكل ذلك يؤدي إلى تخفيض تكاليف المعالجات المحاسبية.

2- يساعد استعمال تكنولوجيا المعلومات على توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع في توزيع عملية اتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية وهذا الاتجاه يعني مركزية الرقابة و لامركزية اتخاذ القرارات وهو أسلوب يجمع بين مزايا الأسلوبين في وقت واحد ويحقق مرونة ودرجة استجابة عالية في المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبية (الجزراوي وسعيد، 2009، ص: 12).

3- ساعدت تكنولوجيا المعلومات على خلق قنوات اتصالات جديدة من خلال شبكة الاتصالات سواء على مستوى النظم الفرعية في الوحدة الاقتصادية وقد مكن ذلك من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أدوات حديثة لتبادل المعلومات كالاجتماعات والتفاوض وعقد الصفقات عن طريق الشبكات والاتصال عن البعد أو الأدوات الأخرى وكل ذلك يؤدي إلى زيادة كفاية وفاعلية نظام المعلومات المحاسبي .

4- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة نظام المعلومات المحاسبية على التكييف والتأقلم السريع مع بيئة العمل في الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال توفير أدوات اقتصادية فعالة لخزن واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب وقد انعكس ذلك بوضوح على زيادة فاعلية نظام المعلومات المحاسبية وأتاح لها مرونة كبيرة في التعامل مع المتغيرات السريعة والاستجابة لها (العبدلي، 2004، ص: 45).

فالحاسوب لعب دورا كبيرا في تطوير المحاسبة وتطبيقاتها في الشركات و المصارف المختلفة، وأيضا إدخال العمليات المحاسبية التي تحدث في كل قسم على حده ، ويمكن معالجة وتعديل وحذف أي معلومات مدخلة مسبقا، ويقوم الحاسوب بعرض جميع أنواع التقارير المحاسبية عن مختلف العمليات التي تحدث بشكل مرتب وسريع دون بذل أي جهد، وهذا ما يطلق عليه مصطلح المحاسبة الالكترونية، وبصورة أدق وأكثر شمولا فأن مصطلح المحاسبة الالكترونية يعني تنفيذ المهام المحاسبية التقليدية والدراسة المحاسبية والمجالات التعليمية للمحاسبة من خلال الحاسوب الآلي ومختلف مقومات الشبكة الدولية للمعلومات (عودة، 2012، ص: 245).

ويمكن عرض اهم خصائص المحاسبة الالكترونية كالتالي (امين، 2012، ص: 90):

1- الاعتماد الاساسي على تطبيقات الحاسب الالي العامة (وليس المتخصصة)، وتشغيل شبكة الانترنيت بكافة امكانياتها، واستجلاب البيانات المحاسبية من قواعد بياناتها على الشبكة، لمعالجتها محليا بتطبيق النماذج والاساليب الكمية المتقدمة عليها، من خلال الحاسب لتحقيق اهاف المحاسبة.

2- مجال معرفة مستحدث مبني على التداخل العديد من مجالات المعرفة الاخرى، مثل علوم الحاسوب الالي، والشبكات، والاتصالات، وبحوث العمليات، والاحصاء، وانظمة دعم القرارات، وانظمة المعلومات والمحاسبة وغيرها .

3- ذات بعد دولي قائم على استخدام شبكة المعلومات الدولية لجلب المعلومات من اي مكان في العالم مرتبط بالشبكة وتحليلها محلياً.

وبازدياد الاعتماد على الحاسوب في مجال العمل المحاسبي أصبح الدراسة عن النظام المحاسبي المحوسب لا يقف عند توفر الدقة والحماية للمعلومات والسرعة والسيولة في الاستخدام ،وانما يتعدى ذلك إلى الدارسة عن النظم التي يمكن من خلالها الحصول على أية معلومة، ما يعني نظاما محاسبياً يراقب ويشارك في العملية الإدارية والتخطيطية والتحليلية فضلا عن مساهمته الرئيسة في العملية المالية (عودة ، 2012، ص: 246).

وبناء على ما سبق يتضح أثر وأهمية استخدام الحاسوب وبرامجه في إعداد الموازنات التقديرية وكالاتي :

فمن حيث اهمية خصائص الموازنة التقديرية أن استخدام الحاسوب في عملية إعداد الموازنات التقديرية سوف يؤدي إلى تحقيق الموضوعية والدقة في إعداد الموازنة ،حيث تعتمد الأساليب الكمية والإحصائية في عملية إعداد التقديرات في بنود الموازنة المختلفة ، وهذا يؤدي إلى التقليل من الاعتماد على التقدير الشخصي، فضلاً عن جوانب الدقة التي يوفرها الحاسوب من خلال العمليات الحسابية . ومن حيث الاهداف ان استخدام الحاسوب لا يؤثر في أهداف عملية إعداد الموازنة التقديرية بشكل مباشر ،ولكن أثره على سهولة الوصول إلى الأهداف وتحقيقها (الحبيطي ورمو، 2010 ، ص: 8).

اما من حيث الوظائف ان استخدام الحاسوب في اعداد الموازنة التقديرية يعمل على تحقيق وظيفتي التخطيط والرقابة معاً وذلك للأسباب الآتية (الحبيطي ورمو، 2010، ص: 9):

1- إن قيام الحاسوب باستخراج الانحرافات وبشكل تلقائي وتفصيلي أدى إلى التعرف على أسباب هذه الانحرافات، مما يساعد المنظمة في تنمية الايجابي منها ومعالجة السلبي .

2- إن وجود الحاسوب في مختلف أقسام وإدارات المنظمة يودي إلى سهولة وموضوعية في عملية التنسيق بين جهودها وتوحيدها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

3- إن إعداد الموازنة التقديرية باستخدام الحاسوب أدى إلى قيام الحاسوب وبشكل تلقائي بعملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط بموجب الموازنة التقديرية وعلى مستويات نشاط مختلفة بمجرد إدخال البيانات الفعلية.

ومن حيث المبادئ فأن استخدام الحاسوب له تأثير على مبادئ إعداد الموازنة التقديرية وكما يأتي:

1- تعزيز مبدأ الشمولية لسهولة استخدام الشبكة الداخلية للحواسيب في شمول جميع أوجه النشاط في المنظمة.

2- تعزيز مبدأ الارتباط الإداري وزيادة فعالية الرقابة، حيث تكمن الشبكة الداخلية للحواسيب من تحديد للمسؤولية وتحليل تلقائي للانحرافات.

3- تعزيز مبدأ المشاركة، حيث تمكن شبكة الحواسيب الداخلية من سهولة إشراك جميع المستويات في عملية إعداد الموازنة.

4- تحقيق مبدأ الكلفة والمنفعة، حيث يؤدي استخدام الحاسوب إلى تقليل الكلف المستخدمة في إعداد الموازنة التقديرية، من خلال تقليله لعدد الموظفين الذين يقومون بإعداد جداول الموازنة وكذلك الوقت والجهد الذي يبذلونه في عملية الإعداد وهذا يعني تقليل لتكاليف إعداد الموازنة.

5- تعزيز مبدأ الموضوعية، حيث تتضح أهمية استخدام الحاسوب في تحقيق الموضوعية في إعداد الموازنة التقديرية مـــن خـــلال اعتماد الأساليب الكمية والإحصائية والابتعاد قدر المستطاع عن التقدير الشخصي.

6- تعزيز مبدأ إعداد البيانات تقديراً عن فترة قادمة، وذلك لأن هذا المبدأ يعني التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة على ضوء العلاقات التبادلية بين هذه العمليات، وأن استخدام الحاسوب يمكن من استخدام علاقات كمية موضوعية بين العمليات المختلفة للشركة تمكن من إعداد البيانات تقديراً للفترات القادمة.

7- تعزيز مبدأ التنسيق لأن استخدام الحاسوب أدى إلى سهولة التنسيق بين العمليات والأنشطة المختلفة من خلال تحقيق التجنس بين الجداول الفرعية المشتقة من الموازنة بإيجاد الترابط والتنسيق الكامل بينها (الحبيطي ورمو، 2010 ، ص: 12).

8- تعزيز مبدأ المرونة لأن استخدام الحاسوب كان له تأثير واضح في مبدأ المرونة ، اذ أسهم بإدخال جميع الخطط البديلة ، حتى لا تصبح عقبة في سبيل المواجه الحكيمة لتغير الظروف

والأوضاع المستقبلية التي تعايشها المنظمة كما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة طبقاً لتغير الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

9- مبدأ التوقيت الزمني، اذ أدى استخدام الحاسوب إلى سهولة توقيت العمليات بالنسبة لكل فترة في شكل برنامج زمني يحقق التوازن بين جوانب النشاط في المنظمة وعملية التوزيع الزمني للتقديرات طبقاً لتوقعات أو احتمال الصرف أو التحصيل، حتى يمكن الرقابة على التنفيذ ومتابعته وحتى يمكن تجنب أي ارتباكات مالية. (الحبيطي ورمو، 2010، ص: 13).

أما من حيث قواعد وخطوات إعداد الموازنة التقديرية أن استخدام الحاسوب أدى إلى تعزيز القواعد الخاصة بإعداد الموازنة وسهولة تحقيقها من خلال (الحبيطي ورمو، 2010 ، ص: 14):

1- سهولة ربط الموازنة بالتكاليف وتحديد لمراكز التكاليف وتوزيع تكاليف مركز الخدمات على المراكز الإنتاجية وبشكل تلقائي

2- إعداد الموازنة على أساس شهري أو فصلي أو نصف سنوي وبشكل تلقائي.

3- إعداد الموازنة وبسهولة حسب المناطق الجغرافية على الفروع وحسب المنتجات وعلى المستوى الكلي وبشكل تلقائي.

4- إن استخدام الحاسوب يمكن من اعتماد أي نماذج معدة على وفق أي نظام سواء بحسب النظام المحاسبي الموحد أو أي نظام محاسبي آخر.

يتضح مما تقدم ان عند إعداد الموازنات التقديرية يتطلب توفر معلومات دقيقة وموثوق بها تتعلق بالموارد المتاحة لدى المؤسسة، والتنبؤ بالظروف المتوقعة ويوفر النظام المحاسبي المحوسب البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لخدمة هذه المتطلبات. وأن استخدام الحاسوب في عملية إعداد الموازنات سوف يؤدي إلى تحقيق الموضوعية والدقة، حيث يتم الاعتماد على الوسائل والأساليب الكمية والإحصائية في عملية إعداد تقديرات البنود المختلفة، هذا يؤدي إلى التقليل من الاعتماد على عنصر التقدير الشخصي فضلا عن الدقة التي يوفرها الحاسوب من خلال العمليات الحسابية، وبالتالي تحقيق الكفاءة في إعداد الموازنات التقديرية.

الفصل الثاني

المبحث الثاني : كفاءة اعداد الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية اداة من ادوات التخطيط والرقابة، وحتى تؤدي الموازنة التقديرية دورها في عملية التخطيط والرقابة بكفاءة وفعالية ، فإنه ينبغي مراعاة تطبيق مبادئ إعداد الموازنات التقديرية الى جانب مراعات مجموعة العوامل الاخرى المؤثرة في اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية، بغرض تحقيق الاستفادة الكاملة من التطبيق. وتعنى الكفاءة بقياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، بينما تعنى الفاعلية بقياس مدى تحقيق الهدف (النجار، 2006، ص: 53).

حيث تعرف الكفاءة بأنها "القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محدودة ، أو القدرة على تحقيق الحجم نفسه باستخدام أدنى قدر من المدخلات" (الهبيل، 2013، ص: 20).

كما عرفت بأنها " تعبر عن العلاقة بين المدخلات و المخرجات، اي تحقيق الاهداف باقل تكلفة وهذا يعني تعظيم المخرجات باستخدام نفس القدر من الموارد المحددة او تقليل المدخلات لتحقيق القدر المحدد من المخرجات" (الذنيبات، 2010، ص: 29).

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلاني رشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. أي العمل على تحقيق الندية في الشيء أو العمل المراد إنجازه ويتجسد ذلك إما بتحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محدودة، أو بتحقيق أدنى المدخلات لمخرجات محدودة وبذلك يمكن النظر للكفاءة من مدخلين أو جانبين (الهبيل، 2013، ص: 21):

1- جانب المخرجات حيث تعبر الكفاءة عن مقياس للمقارنة بين المخرجات الفعلية والمخرجات القصوى الممكن تحقيقها من مدخلات محددة .

2- جانب المدخلات حيث تعبر الكفاءة عن مقياس للمقارنة بين المدخلات الفعلية والمدخلات الدنيا التي يمكنها إنتاج مستوى معين من المخرجات.

"وكثيراً ما يتم الخلط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية حيث تعرف الفاعلية بأنها الدرجة التي تتحقق من خلال الأهداف المرسومة لأية مؤسسة سواء كانت تقدم سلعاً أو خدمات وسواء كانت مخرجاتها مرئية أو غير مرئية، من خلال تحويل مدخلاتها بكفاءة إلى مخرجات مرغوب فيها. ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدما بالتبادل" (فهمي، 2009، ص :615).

فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفوءة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، ويمكن أن تعرف الكفاءة بأنها إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفاعلية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح وهكذا فالمفهومان يكمل كل منهما الآخر. ويمكن القول أن مصطلحي الكفاءة والفاعلية ليس بالضرورة بديلين لشيء واحد، فالكفاءة لا يمكن تحديدها أو تقريرها إلا إذا تم التحديد الدقيق لأهداف النظام والقيود التي تخضع لها هذه الأهداف (الهبيل، 2013، ص: 22).

ويكن معرفة الفرق بين الكفاءة والفاعلية من خلال المفهوم(دباغية والسعدي، 2011، ص: 62) :

فيشير مفهوم الكفاءة الى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق قيمة مضافة ضمن سلسلة القيم في المنظمة. والكفاءة مفهوم نسبي يتم قياسه من خلال نسبة مخرجات النظام الى مدخلاته او نسبة المنفعة المتحققة الى التكلفة والتضحية المبذولة ويمكن قياسها من خلال الصيغة الرياضية التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجا}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{المنفعة}}{\text{التكلفة}}$$

اما مفهوم الفاعلية فيشير الى مدى تحقق الاهداف المخططة والمرغوبة وهو مفهوم نسبي ايضا يتم قياسه من خلال نسبة الاهداف المحققة الى الاهداف المخططة . ويعبر عنها من خلال الصيغة الرياضية التالية :

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{الاهداف المحققة}}{\text{الاهداف المخططة}}$$

ويتضح مما تقدم ان من اهم الصفات والخصائص التي تؤهل الموازنات التقديرية لان تتم عملية اعدادها بفاعلية وكفاءة هي قدرتها على مساعد الإدارة في وضع أهداف وسياسات واضحة وتحديد المسؤوليات وتوزيعها لكل الادارات المختلفة داخل المؤسسة ، وقدرتها على المساعدة في عملية تطوير وتحسين الأداء من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية ، وأن تتصف بالمرونة بحيث يمكن التعديل على الموازنات التقديرية حسب الحاجة، وان تغطي كل أنشطة المؤسسة بشكل متكامل وتحظى بالقبول العام لدى العاملين في المؤسسة، وأن تكون مرتبطة مع نظم المعلومات الاخرى في المؤسسة بصورة تكاملية وخاصة نظام المعلومات المحاسبي.

الفصل الثاني

المبحث الثالث: وزارة التربية والتعليم الاردنية

2-3-1 رؤية وزارة التربية والتعليم

تمتلك المملكة الاردنية الهاشمية منظومات من الموارد البشرية ذات جودة تنافسية كفؤة وقادرة على تزويد المجتمع بخبرات تعليمية تعلمية مستمرة مدى الحياة ذات صلة بحاجاته الراهنة والمستقبلية وذلك استجابة للتنمية الاقتصادية المستدامة وتحفيزها عن طريق اعداد أفراد متعلمين وقوى عمل ماهرة.

2-3-2 رسالة وزارة التربية والتعليم

تطوير نظام تربوي عماده التميز يعتمد على موارده البشرية، استنادا الى معايير عالمية وقيم اجتماعية، وروح تنافسية عالية، مما يسهم في تقدم الاردن في خضم اقتصاد المعرفة العالمي.

2-3-3 فلسفة وزارة التربية والتعليم

ورد في الفصل (2) المادة (3) من قانون وزارة التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 فلسفة وزارة التربية والتعليم تنبثق فلسفة التربية في المملكة من الدستور الاردني والحضارة العربية الاسلامية ومبادئ الثورة العربية الكبرى والتجربة الوطنية الاردنية وتتمثل هذه الفلسفة في الاسس التالية :

أ- الاسس الفكرية .

ب- الاسس الوطنية والقومية والانسانية .

ج- الاسس الاجتماعية (مؤسسة الارض والانسان لدعم التنمية ، 2009 ، ص : 49) .

2-3-4 الاهداف العامة لوزارة التربية والتعليم الاردنية

تنبثق الاهداف العامة للتربية في المملكة من فلسفة التربية وتتمثل في تكوين المواطن المؤمن بالله تعالى المنتمي لوطنه وأمته، المتحلي بالفضائل والكمالات الانسانية النامي في مختلف جوانب الشخصية الجسمية والعقلية والروحية والوجدانية والاجتماعية بحيث يصبح الطالب في نهاية مراحل التعليم مواطنا قادرا على :

1 - استخدام اللغة العربية في التعبير عن الذات والاتصال مع الاخرين بيسر وسهولة.

2- الاستيعاب الواعي للحقائق والمفاهيم والعلاقات المتصلة بالبيئة الطبيعية والجغرافية والسكانية والاجتماعية والثقافية محليا وعالميا واستخدامها بفاعلية في الحياة العامة.

3- استيعاب عناصر الترا ث واستخلاص العبرة لفهم الحاضر وتطويره.

4- استيعاب الاسلام عقيدة وشريعة والتمثل الواعي لما فيه من قيم واتجاهات.

5- الانفتاح على مـــا في الثقافات الانسانية مـــن قيم واتجاهات حميدة (عثمانه، 2003 ، ص : 140).

6- التفكير الرياضي واستخدام الانظمة العددية والعلاقات الرياضية في المجالات العلمية وشؤون الحياة العامة.

7- استيعاب الحقائق والمفاهيم والمبادئ والنظريات والتعامل معها واستخدامها في تفسير الظواهر الكونية وتسخيرها لخدمة الانسان وحل مشكلاته وتوفير اسباب سعادته.

8- الاستيعاب الواعي للتكنولوجيا واكتساب المهارة في التعامل معها وانتاجها وتطويرها وتسخيرها لخدمة المجتمع.

9- جمع المعلومات وتخزينها واستدعاؤها ومعالجتها وانتاجها واستخدامها في تفسير الظواهر وتوقع الاحتمالات المختلفة للأحداث واتخاذ القرارات في شتى المجالات.

10- التفكير النقدي الموضوعي واتباع الاسلوب العلمي في المشاهدة والبحث وحل المشكلات.

11- مواجهة متطلبات العمل والاعتماد على النفس باكتساب مهارات مهنية عامة واخرى متخصصة (وزارة التربية والتعليم، 2007، ص: 11).

12- استيعاب القواعد الصحية وممارسة العادات المتصلة بها والنشاط الرياضي لتحقيق نمو جسمي.

13- تذوق الجوانب الجمالية في الفنون المختلفة وفي مظاهر الحياة.

14- التمسك بحقوق المواطنة وتحمل المسؤوليات المترتبة عليها.

15- الاعتزاز الاسلامي والقومي والوطني.

16- استثمار القدرات الخاصة والاوقات الحرة في تنمية المعارف وجوانب الابداع والابتكار وروح المبادأة بالعمل والاستمرار فيه والترويح البريء.

17- تقدير انسانية الانسان وتكوين قيم واتجاهات ايجابية نحو الذات والاخرين والعمل والتقدم الاجتماعي وتمثل المبادئ الديمقراطية في السلوك الفردي والاجتماعي.

18- التكيف الشخصي واكتساب قواعد السلوك الاجتماعي والاخلاقي وتمثلها في التعامل مع الاخرين ومتغيرات الحياة (عثمانه، 2003، ص: 141).

5-3-2 مبادئ وزارة التربية والتعليم الاردنية

تتمثل مبادئ وزارة التربية والتعليم فيما يلي (مؤسسة الارض والانسان لدعم التنمية، 2009، ص: 54):

1- توجيه النظام التربوي ليكون اكثر مواءمة لحاجات الفرد والمجتمع واقامة التوازن بينهما.

2- توفير الفرص لتحقيق مبدأ التربية المستديمة واستثمار انماط التربية الموازية بالتنسيق مع الجهات المختصة.

3- تأكيد اهمية التربية السياسية في النظام التربوي وترسيخ مبادئ المشاركة والعدالة والديمقراطية وممارستها.

4- توجيه العملية التربوية توجيها يطور في شخصية المواطن القدرة علـــى التحليـــل والنقـــد والمبادرة والابداع والحوار الايجابي وتعزيز القيم المستمدة من الحضارة العربيـــة والاســـلامية والانسانية.

5- ترسيخ المنهج العلمي في النظام التربوي تخطيطا وتنفيذا وتقويما وتطوير نظم البحث والتقويم والمتابعة.

6- تأكيد اهمية التربية العسكرية والثقافة البيئية

7- تأكيد مفهوم الخبرة الشاملة بما في ذلك الخبرات المهنية والتكنولوجية.

8- التأكيد على ان التعليم رسالة ومهنة لها قواعدها الخلقية والمهنية.

9- توجيه النظام التربوي بما يكفل تحقيق مركزية التخطيط العام والمتابعة واللامركزية في الادارة.

10- الاعتزاز بمكانة المعلم العلمية والاجتماعية لدوره المتميز في بناء الانسان والمجتمع.

11- توسيع انماط التربية في المؤسسات التربوية لتشمل برامج التربية الخاصة والموهوبين وذوي الاحتياجات الخاصة.

6-3-2 أعمال وزارة التربية والتعليم الاردنية

تقوم الوزارة بالمهام التالية :

1-انشاء المؤسسات التعليمية الحكومية التابعة للوزارة وادارتها على اختلاف انواعها ومستوياتها وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمواد التعليمية اللازمة لها.

2- توفير الابنية الصالحة للتعليم للمؤسسات التعليمية الحكومية وتوزيعها توزيعا ينسجم مع السياسة التعليمية.

3- الاشراف على جميع المؤسسات التعليمية الخاصة بما يكفل تقيدها بأحكام هذا القانون.

4- تشجيع أوجه نشاط الطلاب في المؤسسات التعليمية وتنظيم شؤون هذا النشاط في جميع ميادينه الرياضية والكشفية والفنية والثقافية والاجتماعية والانتاجية وغير ذلك بما يحقق الاهداف التربوية في مختلف المراحل التعليمية بموجب تعليمات يصدرها الوزير.

5- توفير الرعاية الارشادية والصحية الوقائية الملائمة في المؤسسات التعليمة الحكومية والاشراف على توافرها بالمستوى الملائم في المؤسسات التعليمة الخاصة .

6- الاسهام في تشجيع النشاط الثقافي والعلمي باقتناء المصادر التربوية واصدار المطبوعات التربوية بموجب تعليمات يصدرها الوزير واستخدام وسائل الاتصال المختلفة وغير ذلك من المجالات التي تسهم في تحقيق الاهداف التربوية (وزارة التربية والتعليم، 2007، ص: 13).

7- تشجيع البحث العلمي لغايات تطوير العملية التربوية وتحسينها.

8- تعزيز الصلات التربوية بين المملكة وسائر البلاد العربية والاسلامية.

9- انشاء مراكز لتعليم الكبار وللأغراض التعليم المستمر.

10- انشاء مراكز للدراسات غير النظامية لقاء اجور بموجب تعليمات يصدرها الوزير.

11- توفير الامكانات والوسائل اللازمة لتأمين الحياة الكريمة والاستقرار لجميع العاملين في الوزارة وايجاد الظروف والعوامل والحوافز التي تساعدهم على توجيه جهودهم وقدراتهم لتحقيق اهداف التربية وغاياتها بما في ذلك رفع مستواهم العلمي والمسلكي واي فعالية تعود على العاملين بالنفع.

12- تعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومجتمعها المحلي بإنشاء مجالس محلية للمدارس ومجالس للآباء والمعلمين وتفعيل الانشطة الخاصة بخدمة المجتمع والعمل التطوعي وغير ذلك من اعمال تصب في تنمية المجتمع وتطويره (مؤسسة الارض والانسان لدعم التنمية، 2009، ص: 58) .

2-3-7 الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الاردنية

"قد تبنت وزارة التربية والتعليم في الاردن شأنها شأن كافة وزارات ومؤسسات الدولة المبدأ الهرمي في التنظيم، فوزارة التربية من اكبر التنظيمات المؤسسية في الدولة، لذلك فان تنظيم بحجم وزارة التربية من الضروري ان يفرع في قالب هرمي أو تدرجي توزع فيه السلطات والمسؤوليات على درجات متعددة تربط ما بين قاعدة النظام وقمته" (وزارة التربية والتعليم، 2007، ص: 26).

8-3-2 خصائص الهيكل التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الاردنية

1- انه يتسع عند القاعدة (الطلبة، جهاز الموظفين) ويضيق عند القمة (الوزير).

2- لكل فرد رئيس واحد يتلقى منه الاوامر.

3- نظراً للحجم الهائل الملقى على كاهل الوزارة والعدد الكبير للمديريات المركزية والمديريات العامة للتربية في المحافظات والالوية فقد تم استحداث وظيفتي امين عام للوزارة.

4- ابقى الهيكل التنظيمي لوزارة التربية ارتباط بعض المديريات بالوزير مباشرة.

5- تفادى الهيكل التنظيمي الازدواج في اختصاصات بين الامينين العامين للوزارة فقد بين الهيكل التنظيمي الصلاحيات والمسؤوليات والادارات المرتبطة بكل منهما بشكل دقيق ومفصل.

6- يتلقى الموظف اوامره من آخر اعلى منه.

7- يتم الاتصال الرسمي بين مستويات الادارة المختلفة دون تخطي مستوى معين سواء كان الاتصال من اسفل الى اعلى او من اعلى الى اسفل .

8- ان ادراج الوظائف على الهيكل التنظيمي يتبعه تحديد الواجبات والمسؤوليات الملقى على من يشغلها والسلطات اللازمة لإنجاز الواجبات (مؤسسة الارض والانسان لدعم التنمية، 2009، ص: 65-66).

9- يسهل الهيكل التنظيمي لوزارة التربية لامركزية صنع القرار .

10- اعد الهيكل التنظيمي بطريقة تكفل سهولة الاتصال بين وحدات الجهاز الاداري في اعلى السلم الاداري واسفله .

11- رغم ان التعليمات قسمت السلطات والمسؤوليات على الادارات والفروع في المملكة الا ان الهيكل التنظيمي للوزارة يضمن هيمنة السلطة المركزية على الادارات والفروع .

12- يتبع مديريات الادارة في الهيكل التنظيمي العام للوزارة عدد من المديريات المتخصصة.

13- يعتبر الهيكل التنظيمي لمديريات التربية في المحافظات والالوية هيكل مصغر بموازات الهيكل العام للوزارة (الى حد ما).

14- رغم ان الهيكل التنظيمي لمديريات التربية هيكل مصغراً للهيكل التنظيمي للوزارة الا ان بعض الادارات بقيت مقتصرة على الهيكل التنظيمي للوزارة مثل ادارة الشؤون القانونية وادارة البحث التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2007، ص: 27).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3-1 الدراسات باللغة العربية

3-2 الدراسات باللغة الاجنبية

3-3 ما يميز هذه الدراسة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3-1 الدراسات باللغة العربية

1- دراسة (الدلابيح، 2001) بعنوان" العوامل السلوكية المؤثرة في اعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات المساهمة الصناعية الاردنية.

هدفت الدراسة الى التعرف على الجوانب السلوكية للمحاسبة، ومدى الاستفادة من نتائج البحوث السلوكية في مجال المحاسبة، وكذلك محاولة تفهم سلوك العاملين في المنشآت من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيهم وتحديد العوامل السلوكية المؤثرة في اعداد الموازنات التخطيطية والرقابة عليها، للوصول الى الاهداف المعدة من اجلها.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانتين الاولى موجهة لمعد الموازنة والثانية لمنفذ الموازنة في الشركة حيث تم توزيع الاستبانتين على (57) شركة مساهمة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (95) شركة تم استرجاع (36) استبانة منها.

واهم النتائج التي تم التوصل اليها هي تعتبر العوامل السلوكية ذات تأثير هام في مرحلتي اعداد وتنفيذ الموازنات في الشركات المساهمة الاردنية. وهناك اثر ايجابي لهذه العوامل في مرحلتي اعداد وتنفيذ الموازنات في رفع معنويات العاملين وفي تحفيزهم وزيادة انتاجيتهم.

ومن اهم التوصيات هي تعيين ادارات الشركات لقسم خاص بالموازنة يأخذ بالاعتبار العوامل السلوكية اعداد الموازنات والرقابة وتنفيذها، وترسيخ مفاهيم العوامل السلوكية واهميتها عند المحاسبين وغير المحاسبين واخذها في الاعتبار عند اعداد الموازنات والرقابة وتنفيذها. وضرورة اشراك المنفذين بصورة فعلية في اعداد الموازنات .

2- دراسة (الرباع، 2002) بعنوان " تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الاردنية "

تهدف هذه الدراسة على التعرف على مدى تطبيق نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الاردنية من حيث مساهمتها في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء في الجامعات، ودراسة واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في هذه الجامعات كدوائر خدمية والوقوف على المعوقات اوالعوامل التي تؤثر على كفاءة استخدام نظم الموازنات التخطيطية في هذه الجامعات.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي فقد تم تصميم استبانة لعملية الدراسة الميدانية حيث تم توزيع (85) استبانة علـــى مجتمع الدراســـة المكون من جميع العاملين فـــي لجنة اعداد الموازنة في الجامعات الحكومية الاردنية .

واهم النتائج التي تم التوصل اليها هي ان الموازنات التخطيطية المستخدمة في الجامعات الحكومية الاردنية تعتبر نظم رقابية فعالة، وان استخدامها يؤدي الى رفع كفاءة الانشطة التعليمية، ويتم تنفيذ هذه الانشطة بسهولة ويسر. ان هناك اهتمام كبير في الجامعات الحكومية بمشاركة المستويات الادارية المختلفة في اعداد تقديرات الموازنة كل سنة مالية.

ومن اهم التوصيات الاهتمام بشكل اكبر بتحليل الانحرافات عند حدوثها لمعرفة اسبابها، ان يتم توفير نظم معلومات محاسبية مساعدة كنظام التكاليف المعيارية ونظام التقارير ومحاسبة المسؤولية عند اعداد الموازنة، ان يتم استخدام الموازنة بشكل اوسع من اجل تحقيق الاهداف والنشاطات المستجدة حيث يتم التقييم والمكافأة بناءاً عليها .

3- دراسة (الكرزازي، 2005) بعنوان " العوامل المؤثرة على فعالية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية "

هدفت الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة على فعالية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية. من خلال التعرف على العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية والتطور التكنلوجي.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لعملية الدراسة الميدانية تحتوي على أسئلة شاملة لجميع الجوانب المتعلقة بالدراسة حيث تم توزيع (50) استبانة على الافراد العاملين في الشركات الصناعية الليبية. خضع للتحليل منها (49) استبانة فقط.

واهم النتائج التي تم التوصل اليها هي أن العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية والتطور التكنولوجي تؤثر تأثيراً إيجابياً في فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية وإن كان هناك تفاوت في درجة تأثير هذه العوامل.

ومن اهم التوصيات ان يتم ان يتم دراسة مختلف العوامل المحيطة بالشركة كالمنافسة، تشجيع مختلف فروع واقسام الشركة في عملية اعداد الموازنة، تطوير نظام اعداد تقارير الاداء للمستويات الادارية المختلفة، محاولة الحد من التغيير والتبديل في التشريعات التي تحكم عمل هذه الشركات واعطاء المزيد من المرونة والحيوية التي تكفل لها الاستمرار والنمو والمنافسة.

3- دراسة (زعرب، 2006) بعنوان " مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة - دراسة ميدانية "

يهدف هذا البحث إلى محاولة القاء الضوء على المشاكل التي تواجه بلديات قطاع غزة عند إعداد الموازنات وتنفيذها، ســـواء كانت تلك المشاكل تتعلق بالمشاكل الفنية أو بالمشاكل الناتجة عن نقص الوعي بأهمية الموازنة، أو بالمشاكل الناتجة عن نقص الخبرة وعدم توفر المهارات،

أو بالمشاكل الناتجة عــن عدم واقعية تقدير الموازنة، أو بالمشاكل الناتجة عن النواحي السلوكية عند إعداد الموازنة وتنفيذها.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لعملية الدراسة الميدانية تحتوي على أسئلة شاملة لجميع الجوانب المتعلقة بالدراسة حيث تم توزيع (100) استبانة على القائمين على إعداد الموازنة وتنفيذها في البلديات، ولقد تم استردادها بالكامل.

واهم النتائج التي توصل اليها تواجه البلديات عدة مشاكل متعلقة بنقص الوعي بأهمية الموازنة، تواجه البلديات مشاكل ناتجة عن نقص الخبرة وعدم توافر المهارات، تواجه البلديات مجموعة من المشاكل تتعلق بالنواحي الفنية. وهناك مشاكل متعلقة بالنواحي السلوكية، ومن أهم هذه المشاكل غياب الحوافز المرتبطة بالأداء، وعدم المشاركة في إعداد الموازنة.

ومن اهم التوصيات نشــر الوعي بأهمية الموازنة من خلال عقد ندوات للإدارات المختلفة بالبلدية، عقــد دورات تدريبــية لأفــراد لجنة الموازنة وتدريبها على أفضل الأساليب العلمية وأحدثها في التنبؤ والتقدير، محاولة مشاركة كافة المستويات الإدارية عند إعداد الموازنة، وكذلك وضع نظام ملائم للمكافآت والاحتمالات الخاصة بها بما يكفل إنجاز أهداف الموازنة، اعتماد معايير أكثر واقعية للتغلب على مشاكل النواحي الفنية.

4- دراسة (خلف الله ، 2007) بعنوان " واقع اعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غزة "

تهدف الدراسة الى تحليل وتقييم واقع اعداد وتنفيذ نظام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غزة ، وتحديد الاسس والمبادئ التي يقوم عليها التطبيق ، وكذلك تحديد اهم المشاكل التي تواجه عملية تطبيق هذا النظام ، وتحديد العوامل التي تؤدي ببعض الشركات الى عدم تطبيق هذا النظام .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لعملية الدراسة الميدانية حيث تم توزيع (62) استبانة على مجتمع الدراسة البالغ (66) شركة صناعية بسبب اغلاق اربعة شركات ، وتم إتباع أسلوب الحصر الشامل حيث تم إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع .

واهم النتائج التي تم توصل اليها، ان غالبية الشركات الصناعية في قطاع غزة تطبق نظام الموازنات التخطيطية ،وتعتمد على الاسس والمبادئ العلمية بصورة جيدة فيما عدا المشاركة بصورة متفاوتة بين الشركات، وتستخدم الموازنات التخطيطية في تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات بينما لا تتخذ الموازنة التخطيطية كمعيار لتقييم الاداء .

ومن اهم التوصيات ضرورة وجود نظام الموازنات التخطيطية بجميع الشركات الصناعية

بقطاع غزة لما لهذا النظام من اهمية في تحقيق الوظائف الادارية من تخطيط ورقابة وتقويم الاداء، ولتلافي عيوب الموازنات التي تعد على اساس البيانات التاريخية يجب على ادارة الشركات الصناعية ان تستخدم اسلوب الموازنة الصفرية والتي تساهم في الرقابة على الانفاق وتسمح بمشاركة اوسع للعاملين في اتخاذ القرارات والقيام بمعالجة المشاكل التي تواجهها في تطبيق الموازنات التخطيطية .

5-دراسة (الخفاجي وجواد، 2010) بعنوان" اثر التحيز في اعداد الموازنات التخطيطية دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الاعمال الصناعية "

هدف البحث الى الكشف والاستدلال عن العلاقة والترابط الوثيقين بين اعداد الموازنات التخطيطية باعتبارها اداة مهمة في ممارسة وظيفة التخطيط والمحاسبة والجوانب او العوامل السلوكية للأفراد، وبالتالي الاجابة عن كثير من التساؤلات في هذا المجال، خاصة تلك التي ترتبط بالرد على الاعتقاد السائد بأن اعداد تلك الموازنات خالٍ من تلك الجوانب وما هي الا مجرد لغة ارقام لحسابات معينة تم تسجيلها وفق مبادئ محاسبية مقبولة قبولا عاماً.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لعملية الدراسة الميدانية حيث تم توزيع (350) استبانة شملت كل من الادارة العليا، الادارة الوسطى، الادارة التنفيذية. وكانت عدد الاستمارات التي اكتملت اجاباتها واصبحت جاهزة للتحليل قد بلغ (315) استمارة.

واهم النتائج التي توصل اليها ان في الوقت الذي تؤكد فيه الادارة العليا على مبدأ المشاركة في اعداد الموازنات التخطيطية، فان هذا يعتبر من وجهة نظرها كوسيلة تستخدمها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي فان هذا سينعكس على عملية اعداد تقديرات الموازنة، بحيث انها تتضمن ارقام اقل من قدرات وامكانات العاملين وهذا يعتبر بحد ذاته ممارسة لاحدى مظاهر التحيز. عندما يدرك المسؤولين عن المستويات الادارية المختلفة ان تقويمهم مرتبط ارتباط كلي بنتائج موازناتهم، فان هذا سيدفعهم الى تحسين المقاييس التي يتم تقويمهم على اساسها وبالتالي سينعكس ذلك على عملية اعداد تقديرات الموازنة.

ومن اهم التوصيات الدراسة ضرورة الاعتماد على المعلومات المالية المحاسبية في عملية تقويم الاداء خاصة المنشآت التي تستخدم نظام الحوافز كأساس لتقويم عامليها وذلك من خلال المقارنة بين الحوافز المقدمة للعاملين وبين ما يقدم لهؤلاء العاملين فعلا أي استخدام نسبة. ضرورة اعادة النظر في الصلاحيات المخولة، حيث ان منح المسؤول الاداري صلاحيات مالية اعلى من احتياجاته الفعلية التي تتناسب مع موقعه الوظيفي في الهيكل التنظيمي قد يهيئ الفرصة ليدور ظاهرة التحيز والمغالاة.

2-3 الدراسات باللغة الاجنبية

1- دراسة (Joshi and Bremser, 2003) بعنوان "دور الموازنة التخطيطية في الشركات المساهمة في الرقابة وتقييم الاداء" .

"Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain"

تهدف هذه الدراسة الى فحص واختبار اعداد الموازنة التخطيطية والتطبيق وتقييم الاداء . ومعرفة درجة المشاركة في اعداد الموازنة، والمساهمة نحو ملء الفجوة في الأدبيات على استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في البلدان النامية، حيث اقتصرت معظم الدراسات السابقة أساساً على الدول المتقدمة .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لعملية الدراسة الميدانية وتم توزيعها على (54) شركة متوسطة وكبيرة الحجم في البحيرين، حيث تقوم معظم الشركات بإعداد خطط طويلة الاجل وموازنات تشغيلية وذلك باتباع اجراءات وطرق محددة، ويتم استخدام انحرافات الموازنة لقياس قدرة المدير على تحديد المشاكل في وقتها كذلك تحسين موازنة العام القادم.

وقد توصلت الدراسة الى انه في حالات محددة يؤثر حجم الشركة في اليآت وضع الموازنة.

ومن توصيات الدراسة ضرورة عمل ابحاث حول اتجاهات وانماط سلوك لواضعي الموازنات عند استخدام التقارير في سياق اساليب المحاسبة المتقدمة .

2- دراسة (Hema wijewardena, et al, 2004) بعنوان " أثر التخطيط والرقابة على تطور أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سيرلانكا " .

"The Impact of Planning and Control Sophisticated on Performance of Small and Medium -Sised Enterprises from Sri Lanka"

هدف هذه الدراسة ينبع من كونها ركزت على تقييم تأثير التخطيط والرقابة المتطورة من خلال الموازنات التقديرية على الأداء في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في منطقة كولومبو في سريلانكا .

وتستند هذه الدراسة على نتائج الاستبيان التي أجريت على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في منطقة كولومبو في سريلانكا البالغ عددهم (168) حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة أقسام القسم الأول، لا يقوم بتطبيق نظام الموازنات، القسم الثاني، يقوم بتطبيق نظام الموازنات بشكل بسيط، القسم الثالث، يقوم بتطبيق نظام الموازنات بشكل مفصل وذلك لدراسة تأثير التخطيط من خلال تطبيق نظام الموازنات على الأداء .

وقد توصلت الدراسة الى أن هنالك علاقة طردية بين تطبيق الموازنات وبين حجم المبيعات، حيث كانت المبيعات متزايدة لدى الشركات التي تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل، ومتواضعة عند الشركات التي لا تطبق نظام الموازنات .

اوهم توصيات الدراسة هي الرقابة الفعالة غالبا ما تكون ضرورية مع وجود خطة محددة سلفاً للعمل لتحقيق أقصى قدر من النتائج في أي مؤسسة. وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المخطط من وقت لآخر، واتخاذ إجراءات تصحيحية. والوقوف على العوامل المسببة للانحرافات لتحقيق أقصى قدر من النتائج المتوقعة من خلال التخطيط . واجراء المزيد من الدراسات التجريبية .

3- دراسة (Emojorho, 2004) بعنوان " الموازنات التقديرية وإعدادها في بعض مكتبات جامعات نيجيريا " .

"Budgets and budgeting in selected Nigerian university libraries"

هدفت الدراسة إلى تقييم مكانة الموازنات في بعض مكتبات جامعات نيجيريا والتعرف على مصدر الإيرادات في موازناتها. وتحديد مختلف مصادر أموال دعم المكتبات الأكاديمية. وتقديم توصيات تتعلق بتحسين عملية اعداد الموازنات في تلك الجامعات .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد شملت الدراسة على تحليل نوعي للبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية بالإضافة إلى استخدام تحليل الانحدار بالنسبة للبيانات الإدارية المتعلقة بالمكتبات الخاضعة للدراسة. حيث يتكون مجتمع الدراسة من (35) جامعة حكومية، واختار الباحث عينة عشوائية مكونة من خمسة جامعات لتعبر عن مجتمع الدراسة ، بحيث تمثل مراحل التطور الاربعة للجامعات التي تم تأسيسها من (1948) وحتى (2003) وقسمت مراحل التطور الى اربعة مراحل .

وقد كانت أهم نتائج الدراسة هي تعد الموازنات في مكتبات جامعات نيجيريا أساس عملية التخطيط والرقابة حيث تحقق أهداف المكتبات وهي تعد بشكل سنوي وتمثل مخصصات الدعم الحكومي المصدر الأول من مصادر الإيرادات. وأنه يتم استخدام الموازنات إلى وجود خطة تنمية طويلة الأجل.

وقد كانت أهم توصيات الدراسة ما يأتي ضرورة وجود قسم لإعداد الموازنات في الجامعات. والعمل على أتمته اعمال المكتبات في الجامعات وربط الجامعات بشبكة واحدة و ضرورة زيادة الدعم المالي الحكومي للجامعات. ومساعدة أمناء المكتبات لتحديد أولويات احتياجاتهم.

4- دراسة (Zaltsman ، 2008) بعنوان " دور الرقابة والتقييم في العمليات المتعلقة بالموازنة ".

" The Role of Monitoring and Evaluation in the Budgetary Process"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر المعلومات المتعلقة بالأداء في تصميم نظام الموازنة الخاص بسلسلة مطاعم تشيليز في الولايات المتحدة الأمريكية. وللتخلص من كافة المعوقات التي واجهت كافة الأبحاث والدراسات السابقة والمشابهة ، تطرقت هذه الدراسة إلى الأخذ بعين الاعتبار عاملين مهمين لم يتم التطرق إليهما في كافة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالموازنات التخطيطية العامل الأول هو سبل استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء والعامل الثاني هو تعددية الطرق والأساليب في كيفية تأثير اعتبارات الاداء على توزيع الموارد داخل المؤسسة .

ولتحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة ، فقد شملت الدراسة على تحليل نوعي للبيانات التي تم جمعها مـــن خلال المقابلات الشخصية ومجموعـــات التركيز بالإضافة إلـــى استخدام تحليل الانحدار بالنسبة للبيانات، الإدارية المتعلقة بالشركة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الجزء الأهم في مساهمة الموازنة المعتمدة على الاداء في تحسين طرق توزيع الموارد داخل الشركة غير واضحة .

واهم التوصيات التي توصلت اليها هي الاهتمام بالمعلومات التي تؤثرعلى تصميم نظام الموازنة والطرق والاساليب التي تؤثر على الاداء .

5- دراسة (Bani Ahmad, 2014) بعنوان "معوقات إعداد وتنفيذ الموازنات في الأردن. دراسة حالة بلدية اربد الكبرى" .

"Obstacles of Preparing and Implementing the Budgets in Jordan. A Case Study"

تهدف دراسته إلى تحديد العقبات من إعداد وتنفيذ ميزانيات بلدية اربد الكبرى.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة ووزعت على جميع العاملين في قسم الموازنة في بلدية اربد الكبرى. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (126) موظف، وتم استرجاع (104) وتم استبعاد أربعة منهم لعدم جدية الاجابة عليهم .

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج: هناك علاقة بين عدم وجود (الإدراك والوعي بأهمية الموازنة، والمؤهلات العلمية والعملية والجوانب التقنية والتكنولوجية، والجوانب السلوكية، التقدير الواقعي للموازنة) وإعداد الموازنة وتنفيذها في بلدية اربد الكبرى. وكذلك الجهل بأهمية الموازنة، وضعف الوعي والمعرفة عملية إعداد الموازنة ، وعدم التعاون بين الإدارات خلال إعداد وتنفيذ الموازنة، وكذلك عدم ادراك الإدارة العليا في البلدية لأهمية الموازنة. عدم وجود

موظفين مؤهلين وذوي الخبرة في إعداد وتنفيذ الموازنة، وعدم توفر معلومات وبيانات كافية لإعداد الموازنة، وعدم استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الموازنة، وهناك ضعف في التنسيق والتواصل بين الإدارات المختلفة.

وأوصت الدراسة بما يلي: نشر الوعي بأهمية الموازنة من خلال تنظيم حلقات دراسية للإدارات المختلفة في البلدية، وعقد دورات تدريبية لأعضاء لجنة الموازنة حول أكثر الأساليب العلمية والحديثة في التنبؤ والتقدير والتخطيط وتحليل العوائد والتكاليف في مجال الموازنة وتوفير نظم المعلومات. كما أوصت الدراسة باعتماد معايير أكثر واقعية لحل المشاكل الجوانب التقنية، ومشاركة جميع المستويات الإدارية عند التخطيط للميزانية، بالإضافة إلى وضع نظام مناسب من المكافآت التي تساعد على تحقيق أهداف الموازنة.

3-4 ما يميز هذه الدراسة

يعتقد الباحث إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحدد العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية التي تؤثر على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية، وعلى حد علم الباحث ان هذه الدراسة تعد الاولى التي تجري على وزارة التربية والتعليم الاردنية.

فمن حيث هدف الدراسة تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، فقد ركزت على بيان اهمية وفعالية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة، وركزت على دراسة وتقييم نظم الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط و الرقابة والكيفية التي سوف تطبق بها نظم الموازنات، وكذلك على اثر العوامل على فعالية وكفاءة استخدام الموازنات التقديرية بشكل عام، وركزت بعض الدراسات على اخذ بعض العوامل بصورة منفردة. بينما هدفت هذه الدراسة الى امراً آخر لم تأخذها الدراسات السابقة بعين الاعتبار وهو دراسة اثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية. حيث تناول الباحث من العوامل التنظيمية الهيكل التنظيمي وقسم اعداد الموازنة، ومن العوامل السلوكية مشاركة كافة المستويات الادارية في اعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية ونظام الحوافز، وذلك لاعتقاد الباحث ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن هذه العوامل الفرعية التي تم تناولها تشكل أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة اعداد الموازنات التقديرية أما العوامل التكنلوجية فقد تم اخذها بشكل عام.

ومن حيث بيئة الدراسة اختلفت بيئات تطبيق الدراسات السابقة، فقد تم تطبيقها في الشركات الصناعية والبلديات والمؤسسات غير الحكومية التي تهدف الى تحقيق الارباح، اما في الدراسة الحالية فان تم تطبيقها في المؤسسات الحكومية التي لا تسعى الى تحقيق الارباح انما الى تقديم الخدمات وبشكل خاص في وزارة التربية والتعليم الاردنية .

الجدول 1. ملخص الدراسات السابقة

ت	عنوان الدراسة	اسم الباحث	اهم اهداف الدراسة	اهم نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
1	العوامل السلوكية المؤثرة في اعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها في الشركات المساهمة الصناعية الاردنية (2001)	عبدالرحمن الدلابيح	التعرف على الجوانب السلوكية للمحاسبة، ومدى الاستفادة من نتائج البحوث السلوكية في مجال المحاسبة	واهم النتائج التي تم التوصل اليها هي تعتبر العوامل السلوكية ذات تأثير هام في مرحلتي اعداد وتنفيذ الموازنات في الشركات المساهمة الاردنية	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة ومن الجانب العملي
2	تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الاردنية (2002)	حسين محمد الرباع	التعرف على مدى تطبيق نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الاردنية من حيث مساهمتها في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء	ان الموازنات المستخدمة في الجامعات تعتبر نظم رقابية فعالة وان استخدامها يؤدي الى رفع كفاءة الانشطة التعليمية	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة ومن صياغة الاطار العام للدراسة
3	العوامل المؤثرة على فعالية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية (2005)	محمد السيد نيني الكرزازي	تحديد العوامل المؤثرة على فعالية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية. من خلال التعرف على العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية والتطور التكنلوجي.	أن العوامل التنظيمية والبيئية والسلوكية والتطور التكنولوجي تؤثر تأثيراً إيجابياً في فاعلية استخدام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية الليبية وإن كان هناك تفاوت في درجة تأثير هذه العوامل	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة ومن الجانب العملي
4	مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة - دراسة ميدانية (2006)	حمدي شحده زعرب	يهدف هذا البحث إلى محاولة القاء الضوء على المشاكل التي تواجه بلديات قطاع غزة عند إعداد الموازنات وتنفيذها، سواء كانت تلك المشاكل تتعلق بالمشاكل الفنية	تواجه البلديات عدة مشاكل متعلقة بنقص الوعي بأهمية الموازنة، ومشاكل ناتجة عن نقص الخبرة وعدم توافر المهارات، ومشاكل تتعلق بالنواحي الفنية. وهناك مشاكل متعلقة بالنواحي السلوكية	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة بالاضافة الى الجانب العملي
5	واقع اعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غزة (2007)	وائل محمد خلف الله	تهدف الدراسة الى تحليل وتقييم واقع اعداد وتنفيذ نظام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غزة وتحديد الاسس والمبادئ التي يقوم عليها التطبيق	ان غالبية الشركات الصناعية في قطاع غزة تطبق نظام الموازنات التخطيطية وتعتمد على الاسس والمبادئ العلمية بصورة جيدة فيما عدا المشاركة بصورة متفاوتة بين الشركات	الجانب النظري للدراسة بالاضافة والمتغيرات الخاصة بهذا الموضوع

ت	عنوان الدراسة	اسم الباحث	اهم اهداف الدراسة	اهم نتائج الدراسة	الاستفادة من الدراسة
6	اثر التحيز في اعداد الموازنات التخطيطية دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الاعمال الصناعية (2010)	علي كريم الخفاجي وصلاح مهدي جواد	الكشف والاستدلال عن العلاقة والترابط الوثيقين بين اعداد الموازنات التخطيطية باعتبارها اداة مهمة في ممارسة وظيفة التخطيط والمحاسبة والجوانب او العوامل السلوكية للافراد	في الوقت الذي تؤكد فيه الادارة العليا على مبدأ المشاركة في اعداد الموازنات التخطيطية، فان هذا يعتبر من وجهة نظرها كوسيلة تستخدمها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة
7	دور الموازنة التخطيطية في الشركات المساهمة في الرقابة وتقييم الاداء (2003)	Joshi And Bremser	تهدف الدراسة الى فحص واختبار اعداد الموازنة التخطيطية والتطبيق وتقييم الاداء ومعرفة درجة المشاركة في اعداد الموازنة	توصلت الدراسة الى انه في حالات محددة يؤثر حجم الشركة في اليآت وضع الموازنة .	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة
8	الموازنات التقديرية وإعدادها في بعض مكتبات جامعات نيجيريا (2004)	Daniel Emojorho	تهدف الدراسة الى تقويم مكانة الموازنات في مكتبات جامعات نيجيريا والتعرف على الإيرادات في موازناتها وتحديد مختلف مصادر أموال دعم مكتباتها	تعد الموازنات في مكتبات جامعات نيجيريا أساس عملية التخطيط والرقابة حيث تحقق أهداف المكتبات	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة
9	أثر التخطيط والرقابة على تطور أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سيرلانكا (2004)	Hema wijeward-ena et al.	تهدف الدراسة الى التركيز على تقييم تأثير التخطيط والرقابة المتطورة من خلال الموازنات التقديرية على الأداء الشركات في سيرلانكا	أن هنالك علاقة طردية بين تطبيق الموازنات وبين حجم المبيعات، حيث كانت المبيعات متزايدة الشركات التي تطبق نظام الموازنات بشكل مفصل	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة
10	دور الرقابة والتقييم في العمليات المتعلقة بالموازنة (2008)	Tedoro Ariel Zaltsman	تهدف الى اختبار أثر المعلومات المتعلقة بالأداء في تصميم نظام الموازنة الخاص بسلسلة مطاعم تشيليز في الولايات المتحدة	أن الجزء الأهم في مساهمة الموازنة المعتمدة على الاداء في تحسين طرق توزيع الموارد داخل الشركة غير واضحة	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة
11	معوقات إعداد وتنفيذ الموازنات في الأردن. دراسة حالة بلدية اربد الكبرى(2014)	Audeh Bani Ahmad	تهدف دراسته إلى تحديد العقبات من إعداد وتنفيذ ميزانيات بلدية اربد الكبرى.	هناك علاقة بين عدم وجود الإدراك والوعي بأهمية الموازنة، والمؤهلات العلمية والعملية والجوانب التقنية والتكنولوجية، والجوانب السلوكية، التقدير الواقعي للموازنة وإعداد الموازنة وتنفيذها في بلدية اربد الكبرى	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية - الطريقة والاجراءات وعرض النتائج

ـــــــــــ المبحث الاول ـــــــــــ

الطريقة والاجراءات

1-1-4 منهجية الدراسة

2-1-4 مجتمع وعينة الدراسة

3-1-4 الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

4-1-4 مصادر جمع المعلومات

5-1-4 أداة الدراسة

6-1-4 ثبات أداة الدراسة

7-1-4 تعديل المقياس

8-1-4 صدق أداة الدراسة

9-1-4 المعالجة الإحصائية

ـــــــــــ المبحث الثاني ـــــــــــ

عرض النتائج

1-2-4 مقدمة

2-2-4 التوزيع الطبيعي

3-2-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

المبحث الاول : الطريقة والاجراءات

4-1-1 منهجية الدراسة

تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف من خلاله إلى تحديد العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنلوجية التي تؤثر على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية، وذلك باستخدام الأسلوب الميداني، من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، بهدف جمع المعلومات وتحليلها واختبار الفرضيات .

4-1-2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الادارات والاقسام المالية (ادارة الشؤون المالية، وحدة الرقابة الداخلية، قسم الموازنة) في وزارة التربية والتعليم الاردنية البالغ عددهم (62) موظف الذين لهم علاقة مباشرة في مراحل الإعداد والتنفيذ والاشراف والرقابة على الموازنات التقديرية، ولصغر حجم المجتمع فقد تم اعتبار عينة الدراسة شاملة لجميع افراد المجتمع حيث تم إتباع أسلوب الحصر الشامل. وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (55) استبانة وتم استبعاد (3) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي فكانت المعتمدة لغايات التحليل الاحصائي (52) استبانة. والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة على الادارات والاقسام المالية في وزارة التربية والتعليم الاردنية والاستبانات الموزعة والمستردة.

الجدول 2. توزيع أفراد العينة حسب الادارات والاقسام المالية في وزارة التربية والتعليم الاردنية والاستبانات الموزعة والمستردة

الجهة	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
ادارة الشؤون المالية	50	50	44	%88
وحدة الرقابة الداخلية	7	7	7	%100
قسم الموازنة	5	5	4	%80
المجموع	62	62	55	%89.33

3-1-4 الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (الخصائص الديمغرافية):

الجدول 3. توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=52)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	38	73.1
	دبلوم عالي	5	9.6
	ماجستير	8	15.4
	دكتوراه	1	1.9
	المجموع	52	100.0
التخصص العلمي	محاسبة	38	73.1
	إدارة أعمال	11	21.2
	أخرى (إحصاء)	3	5.8
	المجموع	52	100.0
عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	أقل من 5 سنوات	2	3.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	32.7
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	14	26.9
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	9	17.3
	من 20 سنة فأكثر	10	19.2
	المجموع	52	100.0
المستوى الوظيفي	محاسب	28	53.8
	مساعد محاسب	5	9.6
	رئيس قسم	10	19.2
	مدير	1	1.9
	مدقق داخلي	7	13.5
	مساعد مدقق داخلي	1	1.9
	المجموع	52	100.0

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	المتغير
30.8	16	إدارة	المستوى التنظيمي
15.4	8	مديرية	
34.6	18	قسم	
19.2	10	وحدة	
100.0	52	المجموع	

يظهر من الجدول رقم (3) ما يلي:

1- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (73.1%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (1.9%) للمؤهل العلمي (دكتوراه). يلاحظ ان معظم أفراد عينة الدراسة من حملة درجـــة البكـــالوريوس فما فوق أي ان غالبية أفراد العينة لديهم القدرة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابـــة عليها ، كما أن المستوى العلمي العالي مؤشر إيجابي على قدرات وكفاءة المبحوثين .

2- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص العلمي، (73.1%) للتخصص (محاسبة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (5.8%) للإجابة أخرى (إحصاء). يلاحظ ان معظم أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، وبذلك فإن الذين أجابوا على الاستبانة ذات صلة بموضوع الدراسة، كما إنهم على درجة عالية من الانسجام في تخصصاتهم.

3- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (32.7%) لفترة الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (3.8%) لفترة الخبرة (أقل من 5 سنوات). ويعود ذلك إلى أن غالبية العاملين في مجال إعداد وتنفيذ والرقابة على الموازنات هم يتحملون مسؤوليات كبيرة ودقيقة تتطلب خبرات عملية طويلة في مجال العمل . وبالتالي فان إجاباتهم على استبانة الدراسة تنبع من هذه الخبرة .

4- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي (53.8%) للمستوى الوظيفي(محاسب)،بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (1.9%) للمستويات الوظيفية (مدير، مساعد مدقق). ويعود ذلك إلى أن معظم الذين شملتهم الدراسة هم من يعمل بالمجال المحاسبي والمالي. وهذا مؤشر على أن الإجابات ستكون على درجة من الدقة والموضوعية .

5- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التنظيمي (34.6%) للمستوى التنظيمي(قسم)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (1.9%) للمستوى التنظيمي (مديرية) .

4-1-4 مصادر جمع المعلومات

حيث تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما :

1- المصادر الاولية

بعد الاطلاع على أدبيات المحاسبة الإدارية والمراجعة المتعمقة للدراسات النظرية والعملية السابقة التي تناولت موضوع الموازنات التقديرية واستطلاع رأي عدد من المتخصصين في هذا المجال، تم تصميم استبانة كأداة رئيسة للدراسة حيث تكونت من (37) فقرة .

2- المصادر الثانوية

متمثلة بالرجوع إلى المصادر العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والمجلات والأبحاث والرسائل العلمية وشبكة الاتصالات الدولية (الانترنيت) في حدود المتاح منها .

5-1-4 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة بالاستعانة بأصحاب الخبرة سواء العلمية أو المهنية والدراسات السابقة.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: يتكون من (5) فقرات تتعلق بالمتغيرات الشخصية عن أفراد المجتمع وهي (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التنظيمي) .

الجزء الثاني: يتناول توجيهات أفراد عينة الدراسة نحو أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ويتكون الجزء الثاني من ثلاث محاور وهي كالآتي :

المحور الاول : أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ويتكون المحور الاول من مجالين هما :

1- أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ويتكون من (7) فقرات

2- أثر قسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. ويتكون من (8) فقرات

المحور الثاني : أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ويتكون المحور الثاني من مجالين هما :

1- أثر مشاركة كافة المستويات الادارية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية . ويتكون من (7) فقرات .

2- أثر نظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية. ويتكون من (8) فقرات.

المحور الثالث : أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ويتكون من (7) فقرات.

6-1-4 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم إيجاد معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات محاور الدراسة والأداة ككل، جدول (4) يوضح ذلك.

الجدول 4 .معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات محاور الدراسة والأداة ككل

الرقم	المحور	معامل (كرونباخ ألفا)
1	أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	0.84
2	أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	0.83
3	أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	0.88
	المحاور ككل	0.83

يظهر من جدول (4) أن قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.83-0.88) حيث كان أعلاها لمحور أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية ، بينما كان أدناها لمحور أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات ، كما بلغ معامل (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (0.83) وهي نسبة تدل على مستوى عالٍ من ثبات أداة القياس.

7-1-4 تعديل المقياس

تم اعتماد سلم ليكرت (Likert Scale) للتدرج الخماسي لتحديد الاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، حيث تم إعطاء الإجابة أوافق بشدة (5 درجات)، والإجابة أوافق (4 درجات)، والإجابة محايد(3 درجات)، والإجابة لا أوافق(2 درجتان)، والإجابة لا أوافق بشدةً (1 درجة واحدة) الجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول 5. مقياس ليكرت

	درجة الموافقة				
التصنيف	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق اطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

كما تم اعتماد المقياس التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

- **من 0.1 — 2.33 : بدرجة متدنية.**
- **من 2.34 — 3.66 : بدرجة متوسطة.**
- **من 3.67 — 5.00 : بدرجة مرتفعة.**

8-1-4 صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق قيام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات الاردنية المتخصصين في مجال المحاسبة كما في الملحق رقم (1). وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) .

9-1-4 المعالجة الإحصائية

فقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف من خلاله إلى تحديد العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية التي تؤثرعلى كفاءة إعداد الموازنات التقديرية، حيث تم تفريغ وتحليل الاستبانة ومعالجة البيانات ،من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم التربوية والاجتماعية ،Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية (الكيلاني والشرفين،2007):

1- التكرارات والنسب المئوية .

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة .

3- اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test) .

4- اختبار الثبات (كرونباخ ألفا).

5-اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا.

الفصل الرابع

المبحث الثاني : عرض النتائج

4-2-1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وسيتم ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج :

4-2-2 التوزيع الطبيعي

بغرض التعرف على التوزيع الطبيعي لبيانات أفراد العينة تم تطبيق الاختبار كولمجروف – سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Z) على جميع محاور الدراسة، واستخراج منحنى التوزيع الطبيعي لكل متغير من متغيرات الدراسة، الجدول (6) يوضح ذلك :

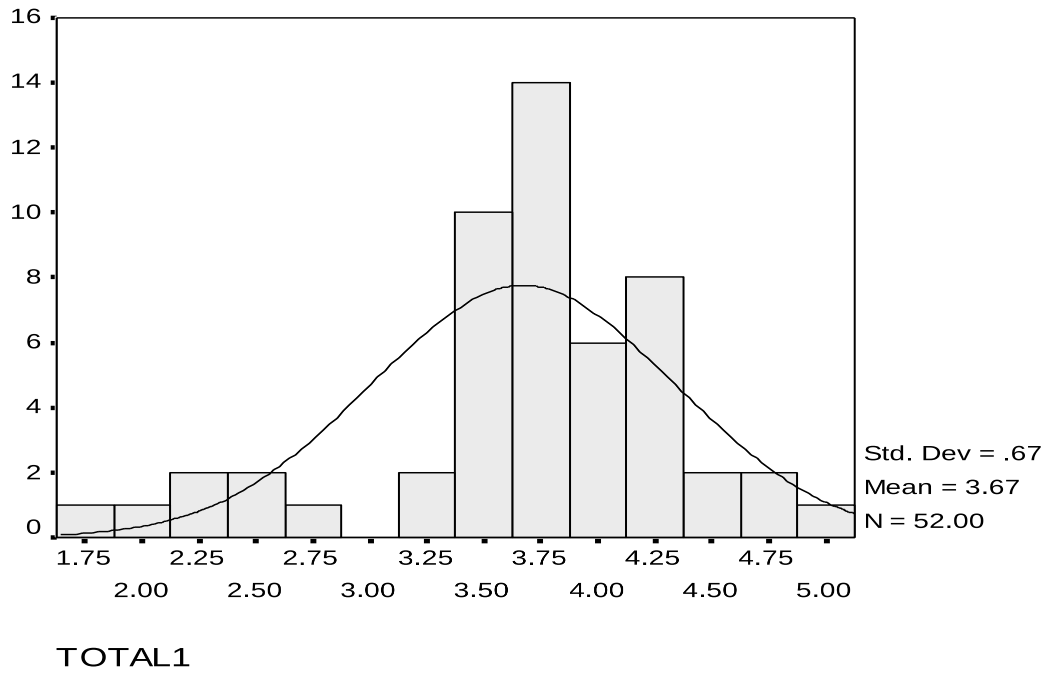
الجدول 6.نتائج تطبيق الاختبار(Kolmogorov-Smirnov Z)على جميع محاور الدراسة

الرقم	المحور	Kolmogorov-Smirnov Z
1	أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	1.22
2	أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	0.96
3	أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	1.04
	المحاور ككل	1.21

يظهر من جدول (6) أن قيمة الاختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) لمحاور الدراسة تراوحت بين (0.96–1.22) وهـي قيم مقبولة وتؤكد أن التوزيع كـان طبيعي، الأشكـال البيانية (1-3) توضح منحنيات التوزيع الطبيعي :

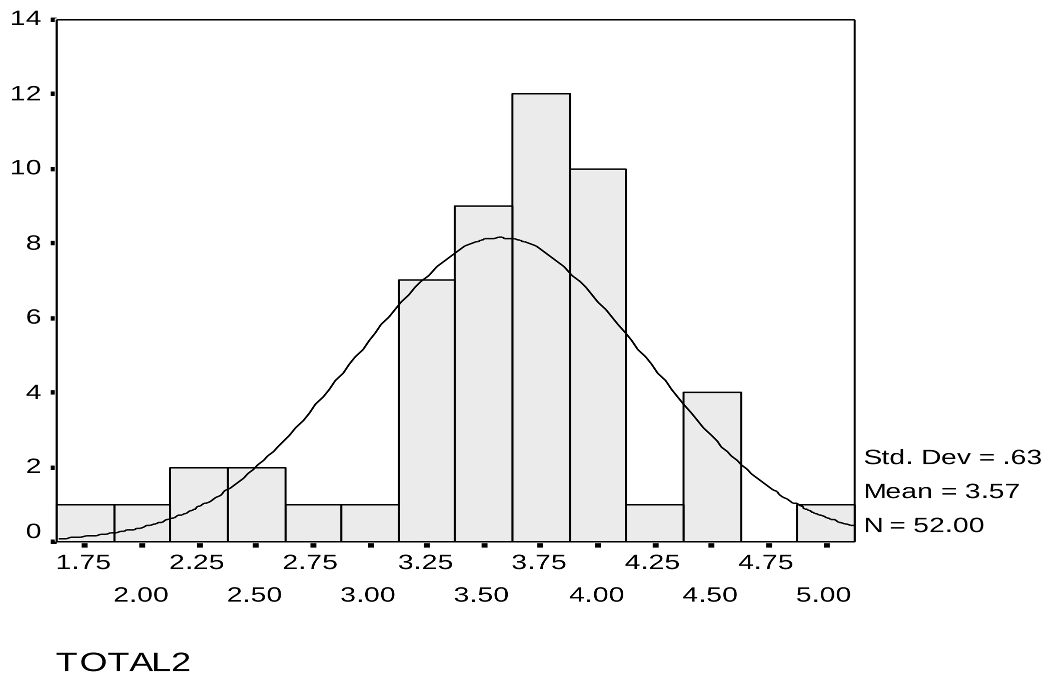
لشكل البياني (1)

منحنى التوزيع الطبيعي أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية



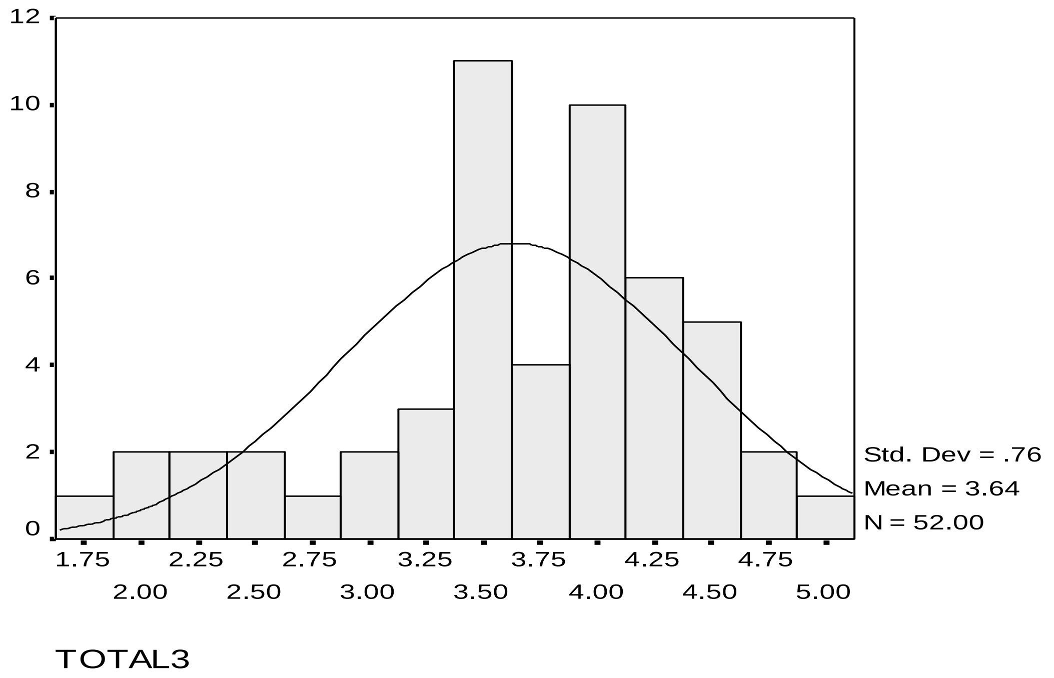
الشكل البياني (2)

منحنى التوزيع الطبيعي أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية



الشكل البياني (3)

منحنى التوزيع الطبيعي أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية



من خلال الأشكال (3-1) يظهر أن التوزيع كان طبيعياً، وأن القيمة المتوقعة والملاحظة تدور حول محور الوسط بشكل واضح.

3-2-5 اختبار فرضيات الدراسة

بهدف اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية الثلاث، تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، حيث استخدم العديد من الاختبارات الإحصائية وكما يلي (الكيلاني والشرفين،2007):

- **الفرضية الرئيسية الأولى :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لقسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

ولمعرفة مدى انحراف استجابات افراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجالات محور العلاقة بين العوامل التنظيمية وكفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم احتساب الانحراف المعياري. ولمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات افراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجالات محور أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم احتساب المتوسط الحسابي.

وكذلك تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) (*) على مجالات محور أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، لمعرفة هل لقيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي (3)، والجداول (7-11) توضح ذلك.

(*) One Sample T-test : اختبار يستخدم لإختبار فرضيات متعلقة بمتوسط حسابي لمجتمع واحد تباينه غير معلوم (الكيلاني والشرفين ،2007)

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية مرتبة تنازلياً (ن=52)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	4	يوجد جهة خاصة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة مسؤولة عن إعداد الموازنات التقديرية	3.92	0.90	مرتفعة
2	1	الهيكل التنظيمي للوزارة واضح ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل إدارة أو قسم لغرض إعداد الموازنات التقديرية	3.90	0.75	مرتفعة
3	2	الهيكل التنظيمي للوزارة يساعد في عملية إنجاح إعداد الموازنات التقديرية	3.87	0.69	مرتفعة
4	3	الهيكل التنظيمي للوزارة يسمح في إدخال أي تعديلات ضرورية على الموازنات التقديرية عند تنفيذها	3.77	0.88	مرتفعة
5	5	يتم تقسيم الموازنات التقديرية ووضع تقديراتها للإدارات أو الأقسام بما يتلاءم ويتناسب مع الهيكل التنظيمي للوزارة	3.75	0.86	مرتفعة
6	7	تعد كل إدارة أو قسم يتكون منه الهيكل التنظيمي للوزارة مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات والنفقات	3.69	0.78	مرتفعة
7	6	يزود كل إدارة أو قسم في الوزارة حسب الهيكل التنظيمي بنسخة من الموازنة التقديرية بعد إعتمادها للإسترشاد بها عند التنفيذ	3.58	0.94	متوسطة
		مجال أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية ككل	3.78	0.67	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية تراوحت بين (3.58-3.92) كان أعلاها للفقرة (4) يوجد جهة خاصة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة مسؤولة عن إعداد الموازنات التقديرية وكان أدناها للفقرة (6) يزود كل قسم في الوزارة حسب الهيكل التنظيمي بنسخة من الموازنة التقديرية بعد إعتمادها للإسترشاد بها عند التنفيذ، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.78).

وان والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.94– 0.69) كان اعلاها للفقرة (6) يزود كل إدارة أو قسم في الوزارة حسب الهيكل التنظيمي بنسخة من الموازنة التقديرية بعد إعتمادها للإسترشاد بها عند التنفيذ، وكان أدناها للفقرة (2) الهيكل التنظيمي للوزارة يساعد في عملية إنجاح إعداد الموازنات التقديرية، وبلغ الانحراف المعياري للمجال ككل (0.67) .

وكانت الفقرات (1,2,3,4,5,7) درجة تقييمها مرتفعة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون ان هناك جهة خاصة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة مسؤولة عن إعداد الموازنات التقديرية، وان الهيكل التنظيمي للوزارة واضح ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل إدارة أو قسم لغرض إعداد الموازنات التقديرية، ويساعد في عملية إنجاحها، ويسمح في إدخال أي تعديلات ضرورية على الموازنات التقديرية عند تنفيذها، هذه النتائج تعزز ما تم ذكره في الجانب النظري من هذه الدراسة حول اعداد الموازنات التقديرية على اساس الهيكل التنظيمي لتحقيق الكفاءة في إعداد الموازنات التقديرية. وان كل إدارة أو قسم يتكون منه الهيكل التنظيمي للوزارة يعد مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات والنفقات.

وكانت الفقرة (6) درجة تقييمها متوسطة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون ان هناك عدم جدية في تزويد كل إدارة أو قسم في الوزارة حسب الهيكل التنظيمي بنسخة من الموازنة التقديرية بعد إعتمادها للإسترشاد بها عند التنفيذ .

الجدول 8. نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على مجال أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	**3.78**	**0.67**	**8.46**	**0.00**

يظهر من الجدول رقم (8) وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث بلغت قيمة (T) (8.46) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي (3)، مما سبق ترفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المنفية وتقبل بالصيغة المثبتة وهي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .**

الجدول 9.المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال أثر قسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية مرتبة تنازلياً (ن=52)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	8	يلتزم قسم الموازنة بالأنظمة والتعليمات الصادرة من دائرة الموازنة العامة	3.79	0.94	مرتفعة
2	3	يهتم قسم الموازنة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات الخاصة بالموازنات التقديرية	3.65	0.95	متوسطة
2	4	يهتم قسم الموازنة باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية الحديثة في عملية إعداد تقديرات الموازنات والتقليل من الاعتماد على عنصر التقدير الشخصي	3.65	0.97	متوسطة
4	1	يتم إختيار موظفي قسم الموازنة بناءً على الكفاءة العلمية والعملية وليس على أساس المسمى الوظيفي	3.58	0.80	متوسطة
4	6	يجيب قسم الموازنة عن كافة استفسارات الموظفين فيما يتعلق بالموازنات التقديرية	3.58	1.07	متوسطة
6	2	يتوفر في موظفي قسم الموازنة الخبرة العملية في مجال إعداد الموازنات التقديرية والإلمام الكافي بمفاهيمها	3.56	0.87	متوسطة
7	7	لا يلتزم قسم الموازنة في الوزارة بتقديرات موازنات الإدارات أو الأقسام للمبالغة فيها وعدم دقتها	3.42	0.82	متوسطة
8	5	يقوم قسم الموازنة بعمل دورات تدريبية وورش عمل داخل الوزارة للموظفين لفهم وترسيخ مفهوم الموازنات التقديرية	3.35	1.22	متوسطة
		مجال أثر قسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية ككل	3.57	0.75	متوسطة

ظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال أثر قسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية تراوحت (3.35–3.79) كان أعلاها للفقرة (8) يلتزم قسم الموازنة بالأنظمة والتعليمات الصادرة من دائرة الموازنة العامة ، وكان أدناها للفقرة (5) يقوم قسم الموازنة بعمل دورات تدريبية وورش عمل داخل الوزارة للموظفين لفهم وترسيخ مفهوم الموازنات التقديرية ، وبلغ متوسط حسابي للمجال ككل (3.57).

وان والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.80 −1.22) كان اعلاها للفقرة (5) يقوم قسم الموازنة بعمل دورات تدريبية وورش عمل داخل الوزارة للموظفين لفهم وترسيخ مفهوم الموازنات التقديرية ، وكان أدناها للفقرة (1) يتم إختيار موظفي قسم الموازنة بناءً على الكفاءة العلمية والعملية وليس على أساس المسمى الوظيفي، وبلغ الانحراف المعياري للمجال ككل (0.75) .

وكانت الفقرة (8) درجة تقييمها مرتفعة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون ان هناك التزام من قبل قسم الموازنة بالأنظمة والتعليمات الصادرة من دائرة الموازنة العامة. وكانت الفقرات (1,2,3,4,5,6,7) درجة تقييمها متوسطة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون ان هناك عدم الجدية أو الضعف في اهتمام قسم الموازنة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات الخاصة بالموازنات التقديرية، واستخدام الأساليب الكمية والإحصائية الحديثة في عملية إعداد تقديرات الموازنات والتقليل من الاعتماد على عنصر التقدير الشخصي، وعمل دورات تدريبية وورش عمل داخل الوزارة للموظفين لفهم وترسيخ مفهوم الموازنات التقديرية وهناك ضعف في إختيار موظفي قسم الموازنة بناءً على الكفاءة العلمية والعملية وليس على أساس المسمى الوظيفي، عدم وضوح دور قسم الموازنة بالإجابة عن كافة استفسارات الموظفين فيما يتعلق بالموازنات التقديرية .

الجدول 10. نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على مجال أثر قسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
أثر قسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	3.57	0.75	5.51	0.00

يظهر من الجدول رقم (10) وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لقسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث بلغت قيمة (T) (5.51) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي (3)، مما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المنفية وتقبل بالصيغة المثبتة وهي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لقسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .**

الجدول 11. نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على محور أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

المحور ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	3.67	0.67	7.25	0.00

يظهر من الجدول رقم (11) وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث بلغت قيمة (T) (7.25) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي (3)، مما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة المنفية وتقبل بالصيغة المثبتة وهي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .**

- **الفرضية الرئيسية الثانية :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لمشاركة كافة المستويات الإدارية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لنظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

ولمعرفة مدى انحراف استجابات افراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجالات محور أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم احتساب الانحراف المعياري. ولمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات افراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجالات محور أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم احتساب المتوسط الحسابي.

وكذلك تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على مجالات محور اثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، لمعرفة هل لقيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي(3) والجداول (12-16) توضح ذلك:

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال أثر مشاركة كافية المستويات الإدارية في اعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية مرتبة تنازلياً (ن=52).

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تعمل المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية على تطوير أداء الموظفين ورفع مستوياتهم وقدراتهم لفهم وتحقيق أهداف الموازنات التقديرية	3.88	0.76	مرتفعة
2	7	إن المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تزيد من عملية التنسيق والإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة	3.77	0.73	مرتفعة
3	2	إن المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تخلق الدافع لدى الموظفين لإعطاء تقديرات واقعية	3.69	0.76	مرتفعة
4	6	تعتبر المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية أداة لإستخدام الموارد المتاحة للوزارة بكفاءة وفاعلية	3.67	0.81	مرتفعة
5	5	تؤدي المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية إلى ضمان نجاحها أثناء التنفيذ ومعرفة مشاكلها ووضع مقترحات لحلها	3.63	0.84	متوسطة
6	3	تتيح المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية الفرصة أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص موازنات إداراتهم	3.61	0.98	متوسطة
7	4	تعمل المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية على تقليل الفجوة والإنحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط ومعرفة أسبابها وإتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها	3.60	0.93	متوسطة
		مجال اثر مشاركة كافة المستويات الإدارية وكفاءة إعداد الموازنات التقديرية ككل	3.69	0.66	مرتفعة

ظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال أثر مشاركة كافة المستويات الإدارية علـــى كفاءة إعداد الموازنات التقديرية تراوحت بين (3.60-3.88) كان أعلاها للفقرة (1) تعمل المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية على تطوير أداء الموظفين ورفع مستوياتهم وقدراتهم لفهم وتحقيق أهداف الموازنات التقديرية ، وكان أدناها للفقرة (4) تعمل المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية على تقليل الفجوة والإنحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط ومعرفة أسبابها وإتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها، وبلغ متوسط حسابي للمجال ككل (3.69).

وان الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.98- 0.73) كان اعلاها للفقرة (3) تتيح المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية الفرصة أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص موازنات إداراتهم، وكان أدناها للفقرة (7) إن المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تزيد من عملية التنسيق والإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة ، وبلغ الانحراف المعياري للمجال ككل (0.66) .

وكانت الفقرات (1,2,6,7) درجة تقييمها مرتفعة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون ان المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تعمل على تطوير أداء الموظفين ورفع مستوياتهم وقدراتهم لفهم وتحقيق أهداف الموازنات التقديرية، وإنها تزيد من عملية التنسيق والإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة، وتعمل على خلق الدافع لدى الموظفين لإعطاء تقديرات واقعية، وتعتبر المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية أداة لإستخدام الموارد المتاحة للوزارة بكفاءة وفاعلية. هذه النتائج تعزز ما تم ذكره في الجانب النظري من هذه الدراسة حول اعداد الموازنات التقديرية على اساس مشاركة كافة المستويات الادارية لتحقيق الكفاءة في اعدادها.

وكانت الفقرات (3,4,5) درجة تقييمها متوسطة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون انه ليس بالضرورة ان تؤدي المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية إلى ضمان نجاحها أثناء التنفيذ ومعرفة مشاكلها ووضع مقترحات لحلها، وان تتيح الفرصة أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص موازنات إداراتهم، وان تعمل المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية على تقليل الفجوة والإنحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط ومعرفة أسبابها وإتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

الجدول 13. نتائج تطبيق اختبار(One Sample T-test)على مجال أثر مشاركة كافة المستويات الإدارية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
أثر مشاركة كافة المستويات الإدارية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	3.69	0.66	7.54	0.00

ظهر من الجدول رقم (13) وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لمشاركة كافة المستويات الإدارية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث بلغت قيمة (T) (7.54) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي (3)، مما سبق ترفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المنفية وتقبل بالصيغة المثبتة وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لمشاركة كافة المستويات الإدارية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

الجدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال أثر نظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية مرتبة تنازلياً (ن=52)

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	غياب الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى مشاكل عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية	3.92	0.84	مرتفعة
2	3	تساهم الحوافز في خفض النفقات وزيادة الإيرادات في الوزارة عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية	3.52	0.92	متوسطة
2	6	يعمل نظام الحوافز في الوزارة على حث الموظفين لتحقيق الأداء المخطط	3.52	1.09	متوسطة
4	2	هنالك علاقة طردية بين تحقيق اهداف الموازنات التقديرية ونظام الحوافز في الوزارة	3.44	0.78	متوسطة
4	8	يعمل نظام الحوافز في الوزارة على زيادة الدافعية لدى الموظفين لانجاح الموازنات التقديرية وتحقيق أهدافها	3.44	1.07	متوسطة
6	5	يعمل نظام الحوافز في الوزارة على خلق الدافع لدى الموظفين للمشاركة في إعداد الموازنات التقديرية	3.37	0.89	متوسطة
7	4	عادةً ما تستخدم الموازنات التقديرية كمعيار أساسي في تقييم الأداء ليتم على أساسها منح الحوافز أما المعايير الاخرى فتعد ثانوية	3.29	0.82	متوسطة
8	7	يتم منح الحوافز للإدارات أو الأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنات التقديرية مطابقة أو مقاربة للأداء الفعلي	3.21	1.07	متوسطة
مجال أثر نظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية ككل			3.46	0.70	متوسطة

ظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات مجال أثر نظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية تراوحت (3.21-3.92) كان أعلاها للفقرة (1) غياب الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى مشاكل عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية ، وكان أدناها للفقرة (7) يتم منح الحوافز للإدارات أو الأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنات التقديرية مطابقة أو مقاربة للأداء الفعلي ، وبلغ متوسط حسابي للمجال ككل (3.46).

وان الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.09 – 0.78) ، كان اعلاها للفقرة (6) يعمل نظام الحوافز في الوزارة على حث الموظفين لتحقيق الأداء المخطط، وكان أدناها للفقرة (2) هنالك علاقة طردية بين تحقيق اهداف الموازنات التقديرية ونظام الحوافز في الوزارة ، وبلغ الانحراف المعياري للمجال ككل (0.70) .

وكانت الفقرة (1) درجة تقييمها مرتفعة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون ان غياب الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى مشاكل عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية .وكانت الفقرات (2,3,4,5,6,7,8) درجة تقييمها متوسطة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون ان هناك ضعف في مساهمة الحوافز في خفض النفقات وزيادة الإيرادات في الوزارة عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية، وفي عمل نظام الحوافز في الوزارة على حث الموظفين لتحقيق الأداء المخطط، وعلى زيادة الدافعية لدى الموظفين للإنجاح الموازنات التقديرية وتحقيق أهدافها، وعلى خلق الدافع لدى الموظفين للمشاركة في إعداد الموازنات التقديرية، وقليل ما تستخدم الموازنات التقديرية كمعيار أساسي في تقييم الأداء ليتم على أساسها منح الحوافز أما المعايير الاخرى فتعد ثانوية، وضعف منح الحوافز للإدارات أو الأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنات التقديرية مطابقة أو مقاربة للأداء الفعلي، وضعف العلاقة الطردية بين تحقيق اهداف الموازنات التقديرية ونظام الحوافز في الوزارة .

الجدول 15.نتائج تطبيق اختبار(One Sample T-test)على مجال اثر نظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
أثر نظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	3.46	0.70	4.79	0.00

ظهر من الجدول رقم (15) وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لنظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث بلغت قيمة (T) (4.79) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي (3)، مما سبق ترفض الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المنفية وتقبل بالصيغة المثبتة وهي : **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) لنظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .**

الجدول 16. نتائج تطبيق اختبار(One Sample T-test) على محور أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

المحور ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	3.57	0.63	6.48	0.00

ظهر من الجدول رقم (16) يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث بلغت قيمة (T) (6.48)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي (3)، مما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الثانية بالصيغة المنفية وتقبل بالصيغة المثبتة وهي: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .**

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ولمعرفة مدى انحراف استجابات افراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محور أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم احتساب الانحراف المعياري. ولمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات افراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محور أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم احتساب المتوسط الحسابي.

وكذلك تم تطبيق اختبار (One Sample T- test) على محور أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، لمعرفة هل لقيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي (3)، والجداول (17-18) توضح ذلك :

الجدول17.المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية مرتبة تنازلياً (ن=52).

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	4	إن إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب من خلال شبكة حواسيب داخلية له تأثير واضح في تعزيز مبادئ وقواعد إعداد الموازنات التقديرية	3.79	0.78	مرتفعة
2	3	إن إعداد الموازنات التقديرية بإستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد وتحقيق الدقة والموضوعية في تقديرات الموازنات	3.77	0.83	مرتفعة
3	1	يوجد أجهزة وبرامج حاسوب حديثة تعمل على التكامل والترابط بين الأقسام وتتناسب مع عمل وحجم الوزارة لإعداد الموازنات التقديرية	3.69	1.00	مرتفعة
4	5	تساعد القوانين والانظمة والتعليمات الحكومية الخاصة بالموازنات التقديرية على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة	3.68	0.97	مرتفعة
5	2	يتم تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ بتقديرات الموازنات بإستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب في الوزارة	603.	0.89	متوسطة
6	6	يوجد ربط بين نظام الموازنات التقديرية والنظام المحاسبي داخل اجهزة وبرامج الحاسوب في الوزارة بطريقة تتيح استخدام المعلومات بسهولة ويسر عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية	3.56	0.87	متوسطة
7	7	يتم اعطاء دورات تدريبية للموظفين في إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب لزيادة كفاءتهم وتأهيلهم بشكل يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة	3.40	1.01	متوسطة
محور أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية ككل			3.64	0.76	متوسطة

ظهر من الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات محور أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية تراوحت بين (3.40-3.79) كان أعلاها للفقرة (4) إن إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب من خلال شبكة حواسيب داخلية له تأثير واضح في تعزيز مبادئ وقواعد إعداد الموازنات التقديرية، وكان أدناها للفقرة (7) يتم اعطاء دورات تدريبية للموظفين في إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب لزيادة كفاءتهم وتأهيلهم بشكل يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، وبلغ متوسط حسابي للمجال ككل (3.64).

وان الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.01− 0.78) كان اعلاها للفقرة (7) يتم اعطاء دورات تدريبية للموظفين في إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب لزيادة كفاءتهم وتأهيلهم بشكل يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، وكان أدناها للفقرة (4) إن إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب من خلال شبكة حواسيب داخلية له تأثير واضح في تعزيز مبادئ وقواعد إعداد الموازنات التقديرية، وبلغ الانحراف المعياري للمجال ككل (0.76) .

وكانت الفقرة (1,3,4,5) درجة تقييمها مرتفعة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون إن إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب من خلال شبكة حواسيب داخلية له تأثير واضح في تعزيز مبادئ وقواعد إعداد الموازنات التقديرية، وإن إعداد الموازنات التقديرية بإستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد وتحقيق الدقة والموضوعية في تقديرات الموازنات، ويوجد أجهزة وبرامج حاسوب حديثة تعمل على التكامل والترابط بين الأقسام وتتناسب مع عمل وحجم الوزارة لإعداد الموازنات التقديرية. وتساعد القوانين والانظمة والتعليمات الحكومية الخاصة بالموازنات التقديرية على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

وكانت الفقرات (2,6,7) درجة تقييمها متوسطة هذا يعني ان افراد عينة الدراسة يرون ان هناك ضعف في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ بتقديرات الموازنات بإستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب، وقلة الاهتمام بالربط بين نظام الموازنات التقديرية والنظام المحاسبي داخل اجهزة وبرامج الحاسوب في الوزارة بطريقة تتيح استخدام المعلومات بسهولة ويسر عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية، وهناك قلة الاهتمام بإعطاء دورات تدريبية للموظفين في إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب لزيادة كفاءتهم وتأهيلهم بشكل يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

الجدول 18. نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على محور أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية	3.64	0.76	6.04	0.00

يظهر من الجدول رقم (18) وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث بلغت قيمة (T) (6.04)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05) والعلامة المعيارية للتدريج الخماسي(3)، مما سبق ترفض الفرضية الثالثة بالصيغة المنفية وتقبل بالصيغة المثبتة وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للعوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

6 -1 النتائــج

6 -2 التوصيات

1-6 النتائج

بينت الدراسة انه عند اخذ العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية بصورة مجتمعة تؤثر تأثيراً ايجابياً بمجموعها، وعند اخذها بصورة منفردة تؤثر تأثيراً ايجابياً ولكن بشكل نسبي ومتفاوت على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية وكالآتي:

1- بينت الدراسة ان للهيكل التنظيمي تأثيراً ايجابياً وبدرجة مرتفعة ويعود ذلك الى ان هناك جهة خاصة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة مسؤولة عن إعداد الموازنات التقديرية، وان الهيكل التنظيمي للوزارة واضح ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل إدارة أو قسم، وانه يتم تقسيم الموازنات التقديرية ووضع تقديراتها بما يتلاءم ويتناسب مع الهيكل التنظيمي للوزارة .

2- بينت الدراسة ان لقسم اعداد الموازنة تأثيراً ايجابياً بدرجة متوسطة ويعود ذلك الى قلة اهتمام قسم الموازنة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات الخاصة بالموازنات التقديرية، وقلة اهتمامه باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية الحديثة في عملية إعداد تقديرات الموازنات والتقليل من الاعتماد على عنصر التقدير الشخصي، وكذلك قلة اهتمامه بإختيار موظفي قسم الموازنة بناءً على الكفاءة العلمية والعملية وليس على المسمى الوظيفي.

3- بينت الدراسة ان مشاركة كافية المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية له تأثيراً ايجابياً وبدرجة مرتفعة ويعود ذلك الى ان المشاركة تعمل على تطوير أداء الموظفين ورفع مستوياتهم وقدراتهم، وانها تزيد من عملية التنسيق والإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة . وتعمل على خلق الدافع لدى الموظفين لإعطاء تقديرات واقعية.

4- بينت الدراسة ان لنظام الحوافز تأثيراً ايجابياً بدرجة متوسطة ويعود ذلك الى ضعف بعض الامور منها، مساهم الحوافز في خفض النفقات وزيادة الإيرادات في الوزارة عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية، عمل نظام الحوافز في الوزارة على حث الموظفين لتحقيق الأداء المخطط، عمل نظام الحوافز على زيادة الدافعية لدى الموظفين لإنجاح الموازنات التقديرية وتحقيق أهدافها.

5- بينت الدراسة ان العوامل التكنولوجية كان لها تأثيراً ايجابياً بدرجة متوسطة ويعود ذلك الى قلة الاهتمام بالأمور التالية، تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ بتقديرات الموازنات بإستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب، وقلة الاهتمام بالربط بين نظام الموازنات التقديرية والنظام المحاسبي داخل اجهزة وبرامج الحاسوب في الوزارة بطريقة تتيح استخدام المعلومات بسهولة ويسر عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية، واعطاء الدورات التدريبية للموظفين في إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب لزيادة كفاءتهم وتأهيلهم بشكل يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

2-6 التوصيات

وعلى ضوء النتائج كانت اهم التوصيات كالآتي:

1- ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي للوزارة عند إعداد الموازنات التقديرية إذ أنه يجب النظر إلى كل إدارة او قسم يتكون منه الهيكل التنظيمي للوزارة مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات والنفقات. وضرورة تزويد كل قسم في الوزارة حسب الهيكل التنظيمي للوزارة بنسخة من الموازنة التقديرية بعد إعتمادها للإسترشاد بها عند التنفيذ.

2- ضرورة زيادة اهتمام قسم الموازنة في المشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات الخاصة بالموازنات التقديرية وعمل دورات تدريبية وورش عمل داخل الوزارة للموظفين لفهم وترسيخ مفهوم الموازنات التقديرية. والاهتمام باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية الحديثة في عملية إعداد تقديرات الموازنات والتقليل من الاعتماد على عنصر التقدير الشخصي. والعمل على توفير موظفين في قسم الموازنة ذو خبرة عملية وإختيارهم بناءً على الكفاءة العلمية والعملية والمسمى الوظيفي.

3- ضرورة الاهتمام بمشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التقديرية لأهمية المشاركة في تطوير أداء الموظفين ورفع مستوياتهم وقدراتهم لفهم وتحقيق أهداف الموازنات التقديرية وخلق الدافع لديهم لإعطاء تقديرات واقعية. ولأن المشاركة تعتبر أداة لإستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وتعمل على زيادة عملية التنسيق والإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

4- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز في الوزارة حيث ان غياب الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى مشاكل عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية. والاهتمام بشكل أكبر عند إعداد الموازنات التقديرية بالربط بين أهداف الموازنات التقديرية ونظام الحوافز من أجل حث الموظفين لتحقيق الأداء المخطط وزيادة الدافعية لديهم لإنجاح الموازنات التقديرية وتحقيق أهدافها. والعمل على منح الحوافز للإدارات والأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنات التقديرية مطابقة أو مقاربة للأداء الفعلي، والعمل على استخدام الموازنات التقديرية كمعيار اساسي لتقييم الأداء.

5- ضرورة الاهتمام بتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ بتقديرات الموازنات بإستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب. والعمل على الربط بين نظام الموازنات التقديرية والنظام المحاسبي داخل اجهزة وبرامج الحاسوب بطريقة تتيح استخدام المعلومات بسهولة ويسر عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية. وزيادة الاهتمام بإعطاء دورات تدريبية للموظفين في إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب لزيادة كفاءتهم وتأهيلهم بشكل يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الاجنبية

أولاً : المراجع العربية

1- ابو نصار، محمد حسين (2014)، **المحاسبة الادارية**،(ط3)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

2- امين، ساكار (2012)، الاطار المفاهيمي للمحاسبة في ظل بيئة التجارة الالكترونية، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية** ،2 (1) ، 77 - 101 .

3- بريكي، وليد(2013)، **الموازنة التقديرية وتأثيرها على موازنة الاستثمار في مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، الجزائر .

4- بوغابة، كوثر (2012)، **دور الموازنة التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، الجزائر .

5- الجديلي، محمد حسن (2005)، **دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

6- الجزراوي، ابراهيم وسعيد، لقمان (2009)، أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية، **مجلة الادارة والاقتصاد،** (75) ، 1 – 37.

7- جودة، عبدالحكيم والشيخ، عمار والسبوع، سليمان (2009)، مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية دراسة ميدانية ،**مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، 9 (2)، 23 – 49.

8- جوده، عبدالحكيم وابو سردانه، جمال (2010)، تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى – دراسة ميدانية، **مجلة البصائر** ، 13 (2) ، ص 237 – 292.

9- جودي، حيدر حمزة(2011)،دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقتها بمكافحة الفساد الاداري والمالي، **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**، 13 (4) ،125– 142.

10- الحارس، أسامة (2004)،**المحاسبة الإدارية**، (ط1)، عمان: دار الحامد للطبع والتوزيع.

11- الحبيطي، قاسم محسن ورمو، وحيد(2010)، استخدام الحاسوب في إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الشاملة - دراسة حالة، **مجلة تنمية الرافدين** ،32 (99) ، 1– 33.

12- الحبيطي، قاسم محسن و رمو، وحيد محمود (2008)، اعداد الموازنات التخطيطية باستخدام الحاسوب، **مجلة بحوث المستقبل**، (22) ، 11 – 50 .

13- حريم، حسين والخشالي، شاكر (2006)، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات**، (1)،141– 171.

14- حلس، سالم عبدالله (2006)، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، **مجلة الجامعة الإسلامية** – سلسلة الدراسات الإنسانية، 14 (1) ،131- 154.

15- الحياصات، حمدان (2013)، الحوافز الإدارية وأثرها على إحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية** ، 21 (2) ، 189 – 212 .

16- الخفاجي، علي كريم وجواد، صلاح مهدي (2010) اثر التحيز في اعداد الموازنات التخطيطية دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الاعمال الصناعية، **مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية**، 18 (1)، 25-44.

17- خلف الله، وائل (2007)، **واقع اعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية في قطاع غزة**،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

18- دباغية، محمد والسعدي، ابراهيم (2011)، أثر العوامل البيئية على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين : دراسة تحليلية في شركات التأمين الأردنية، **مجلة الادارة والاقتصاد** ، 34 (90) ، 52- 76 .

19- درغام، ماهر و عيد، ابراهيم (2008) ، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على اعداد الموازنات، **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية**، 11(12)، 185 – 210 .

20- الدلاهمة، سليمان (2014)، **المحاسبة الادارية**، (ط1)، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

21- الدوسري، مبارك محمد (2011) ، **تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت** ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن .

22- الذنيبات، علي عبد القادر(2010) ،**تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية وتطبيق**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

23- راضي، محمد سامي، حجازي، وجدي حامد (2001) ، **المدخل الحديث في أعداد واستخدام الموازنات**، الإبراهيمية : الدار الجامعية .

24- الرباع، حسين محمد (2002)، **تقييم نظم الموازنات التخطيطية في الجامعات الحكومية الاردنية**، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.

25- الرجبي، محمد تيسير(2004)، **المحاسبة الادارية**، (ط3)، عمان، دار وائل للنشر.

26- الرفاعي، محمد(2009)، **الادارة بالمشاركة واثرها على العاملين والادارة،** (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا .

27- زعرب، حمدي (2006) ، مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة دراسة ميدانية، **مجلة الجامعة الإسلامية** سلسلة الدراسات الإنسانية، 14 (2)295 - 316.

28- سالم ، بدرالدين، واحمد ، نصرالدين (2013) ، دور الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية في رفع كفاءة التخطيط والرقابة في المؤسسات المالية السودانية ، **مجلة العلوم الإقتصادية،** 14 (1) ، 84 - 110 .

29- السالم، مؤيد وصالح، عادل (2003)، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،** (ط1)، اربد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

30- السكارنة، بلال خلف (2012)، **التخطيط الاستراتيجي،** (ط1) عمان: دار الميسر للنشر.

31- سلوم، حسن عبدالكريم والمهايني، محمد خالد (2007)، الموازنة العامة للدولة بين الاعداد والتنفيذ والرقابة ، **مجلة الادارة والاقتصاد،** (64) ، 92 -119 .

32- سمسمية، مازن وابو سن، احمد(2013)، أهم تحديات ومعوقات الإدارة المعاصرة دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات التربوية والاعلامية في الرياض، **مجلة العلوم الاقتصادية** ، 14 (2)، 68 - 84 .

33- شاهين، سمر محمد (2007)، **واقع الرقابة الادارية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .

34- الشيخلي، اشواق عبد الرحمن (2008) ، **مدى فاعلية نظام التخطيط - البرمجة - الموازنة وانعكاسه على النظام المحاسبي الحكومي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،** (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق .

35- صباح، شاوي (2010)، **أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر .

36- صوالحة، جعفر معروف والسعدي، ابراهيم خليل وشبيطة، محمد فوزي (2013)، تحديث طرق الرقابة الحكومية العليا وفقا لمتطلبات الخصخصة، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،** (36) ، 279-298 .

37- عباس، انس عبدالباسط (2009)، الرقابة على أنشطة التجارة الالكترونية بالتركيز على الرقابة

الإدارية ، **مجلة الباحث الجامعي،** (20) ، 305 – 332 .

38- عباس، جرجيس ويونس، مثنى(2010)، الحوافز واثرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من الاطباء في مستشفيات مدينة الموصل، **مجلة تنمية الرافدين،** 32،(97)، 225 – 242.

39- عبد الفتاح، محمد سعيد والصحن، محمد فريد (2003)، **الإدارة العامة - المبادئ والتطبيق،** الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

40- عبدالستار، رجاء(2007)، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الاداء بحث تطبيقي عن شركة بغداد للمشروبات الغازية، **مجلة الإدارة والاقتصاد،** (63)، 207 – 223.

41- عبدالسلام، بن حديد (2014)، **الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال مركز الزفت غرداية،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة ، الجزائر .

42- عبداللطيف، عبداللطيف وتركمان، حنان (2005) ، الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات **مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية** – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (4) ، 127–148.

43- عبدالله، علي خلف (2008)، **التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات،**(رسالة ماجستير غير منشورة)،الأكاديمية العربية المفتوحة، كوبنهاجن، الدنمارك.

44- عبدالله، عامر و الحدرب، زهير (2010)، **المحاسبة الادارية** ، (ط1) ، عمان : دار البداية ناشرون وموزعون .

45- العبدلي، اخلاص هزاع (2004)، **استخدام الوسائل الآلية في نظام المعلومات المحاسبية - وسائل مقترحة في مصرف الرافدين نينوى،** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الموصل، الموصل، العراق .

46- العتيبي،صبحي(2002)،**تطورالفكر والأنشطة الإدارية،**(ط1)،عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.

47- عثمانه ، صلاح محمد (2003) ، **النظام التربوي** ، عمان : دارة المطبوعات والنشر.

48- عربيات ، ياسر أحمد (2008)، **المفاهيم الإدارية الحديثة،** (ط1)، عمان : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع .

49- العربيد، عصام فهد (2003)، **المحاسبة الإدارية،** (ط1)، عمان : دار المناهج.

50- علي، زينب هادي (2008)، الموازنة التخطيطية للمبيعات في الرقابة على الاداء، **مجلة جامعة بابل -** العلوم الانسانية ، 15 (4) ، 1200–1208.

51- عليان، زيد محمود (2009) ، **مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة،** (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن .

52- العمري، عطا محمد (2005)، **مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين** (الأنروا)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

53- العمري، مازن احمد (2007)، **مدى استخدام الموازنات المعدة على اساس الانشطة ABB لدى البنوك التجارية الاردنية،** (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان ، الاردن .

54- العمور، عبدالله عبدالواحد (2009)، **تقييم نظم الموازنات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين .

55- العميان، محمود (2004)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** عمان : دار وائل للنشر.

56- عودة، رشيد سيف (2014)، **تقييم مدى فعالية نظام الرقابة على الأغذية - دراسة حالة بلدية غزة وبلديات شمال غزة،**(رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة الاسلامية، غزة.

57- عودة، عبدالكريم (2012)، المحاسبة الإلكترونية واثرها في اتخاذ القرارات في المصارف التجارية – دراسة ميدانية في المصارف التجارية العراقية ، **المجلة العراقية للعلوم الادارية** ، 8 (32)، 242 – 253 .

58- عيد، ابراهيم محمد (2007) ،**مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة** ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

59- الغرايبة ، فاتن والدعبي ، مامون و ابو نصار ، محمد (2011) ، مدى تطبيق مقومات محاسبة المسؤولية في الشركات الأردنية المساهمة العامة الصناعية وأثره في ربحية الشركة وكفاءتها التشغيلية، **مجلة دراسات العلوم الادارية،** 38(1)، 219 - 235.

60- الفرا، ماجد محمد وشاهين، سمر محمد (2009)، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية** سلسلة الدراسات الإنسانية، 13(2) ،571 – 596.

61- الفضل، مؤيد محمد ونور، عبدالناصر ابراهيم، والراوي، عبد الخالق مطلق (2007)، **المحاسبة الادارية،** (ط1)، عمان : دار الميسرة.

62- فهمي، محمد شامل (2009) ، قياس الكفاءة النسبية للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية،**1 (1) ، 244- 308 .

63- فهمي، مصطفى وعثمان، حسين (2003) **الإدارة العامـة - الإطـار العـام لدراسة الإدارة العامة - فن الحكم والإدارة في السياسـة والإسـلام - العمليـة الإداريـة.** الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر.

64- القريوتي، محمد قاسم (2009) **مبادئ الادارة – النظريات والعمليات والوظائف** ، (ط 4) ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

65- القسوس، مؤاب دليل (2009)، **اثر الموازنة على اساس الانشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد ، العراق.

66- القشي، ظاهر شاهر(2003)، **مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية،** (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن .

67- القيسي، احمد (2010)، **أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن .

68- كحالة، جبرائيل جوزيف و حنان، رضوان حلوه (2009)، **المحاسبة الإدارية مدخل محاسبة المسؤولية وتقيم الأداء** ، (ط1) عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

69- كريم، علي عباس (2013)، أهمية استخدام محاسبة التضخم في إعداد الموازنات التخطيطية ، **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية** ، 15 (1) ، 110-127.

70- الكيلاني، عبدالله والشرفين، نضال(2007)، **مدخل الى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية،** عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

71- محمد ، مرشد وحسين، وسام وعلي، زياد (2013)، اهمية تكنلوجية المعلومات في تحديد الدخل الخاضع للضريبة – دراسة استطلاعية لآراء عينة من مخمني ضريبة الدخل في العراق، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية** ، 9 (27) ، 195 – 223.

72- المطيري، مشعل جهز(2011)، **تحليل وتقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

73- مؤسسة الارض والانسان لدعم التنمية (2009)، **مشروع مأسسة البرلمان المدرسي في وزارة التربية والتعليم (دراسة وصفية تحليلية)** ، عمان ، الاردن .

74- الموسوي، عباس (2010)، مدى ملائمة تقديرات الموازنة لمراقبة وتقويم الأداء في ظل اعتماد الكايزن دراسة لحالة عملية افتراضية، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**،5 (11)، 53 -84.

75- النجار، محمد موسى (2006)، **العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين .

76- النعيمي، سنان حسين (2009)، **دور الموازنات في تقييم أداء القطاع المصرفي بالتطبيق على المصرف الزراعي التعاوني فرع الموصل للفترة 2004- 2006** ، بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونين، الموصل ، العراق .

77- الهبيل، نهاد ناهض (2013) ، **قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA - دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .

78- الهنيني، ايمان وبدران، بلال (2013)، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن **مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية**، 27 (1)، 26 – 56 .

79- هيتجر، ليستر أي و ماتولتش، سيرج (2004)، **المحاسبة الادارية** ، ترجمة حجاج احمد خالد، الرياض ، دار المريخ للنشر .

80- الهيتي، خالد عبدالرحيم (2005)، **إدارة الموارد البشرية**، (ط2)، عمان : دار وائل للنشر.

81- وزارة التربية والتعليم (2007)، **مجموعة القوانين والانظمة والتعليمات التربوية والعامة - الجزء 15** ، عمان ، الاردن.

82- الوشاح، محمود وعلقم، محمد والوشاح، سليمان (2014)، تفعيل دور الموازنات البلدية في التخطيط والرقابة وترشيد الانفاق العام في بلديات محافظة البلقاء – دراسة ميدانية، **دراسات العلوم الادارية**، 41 (1) ، 56 – 71 .

ثانياً : المراجع الاجنبية

1- Bani Ahmad, Audeh (2014) ,Obstacles of Preparing and Implementing the Budgets in Jordan. A Case Study : Greater Irbid Municipality**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business,** 6 (2) , p :104-112 **.**

2-Charles T.Horngren, Srikant M.Datar, George Foster (2006), **Cost accounting**, (12ed.), New York : Prentice Hall .

3- Drury, Colin **(** 2000 **), Management and cost Accounting**, (5 ed.) , Uk : Business Press Thomson Learning .

4- Dan Guy, M. (2003), **Auditing** ,New York : Harcourt Brace & Company.

5- Daft, Richard (2007), "**Understanding the Theory and Design of organization**" New York : Thomson South-Western company- Darlington .

6- Emojorho, Daniel (2004), "Budgets and budgeting in selected Nigerian university libraries", **The Bottom Line**, 17 (3), 98 - 101.

7-Hema,Wijewardena and Anura ,De and Tilak ,Fonseka (2004),The Impact of Planning and Control Sophisticated on Performance of Small and Medium **-**Sised Enterprises from Sri Lanka, **Journal of Small Buseness Management**, 42 (2) ,209-217 .

8-Horngren,CharlesT.,Datar, Srikant M., Foster, George, Rajan, Madhav V. & Ittner, Christopher (2009) ,**Cost Accounting A Managerial Emphasis,** (13 ed.) , New York: Prentice Hall .

9- Hilton, Ronald W. (2008), **Managerial Accounting- Creating Value in a Dynamic Business Environment**,(7 ed.), New York: Irwin Mc Graw Hill Co.

10- Hilton, Ronald (2005**), Managerial Accounting**, (6 ed.), USA: Mc Graw Hill Co.

11- Hilton, R. (2002**), Managerial Accounting,** (5 ed), USA :The Mc Graw Hill Companies, INC.

12- Joshi , Jawahar , Al-Mudhaki , and Wayne G., Bremser (2003) " Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain" **Journal Managerial Auditing**, 18 (9), 737 – 750.

13- Kaplan, Roberts S., Atkinson, Anthony A., Matsumura, Ella Mae, & Yong, Mark S. (2007) , **Management Accounting**, New York: Prentice Hall.

14-Ives, Martin, Razek, Joseph, and Hosch, Gordon. (2004). **Introduction To Governmental And Not-For-Profit Accounting**, (5ed.), New York: Prentice Hall.

15-Lau,Ch.&Buckland,Ch. (2001) ،The relationship between performance and evaluation, **Journal Accounting Organization and Society**, 3 (14), 123-186.

16- Needles, Belverd E., Powers, Marian, & Crosson, Susan V. (2002) , **Financial & Management Accounting**, New York: Houghton Mifflin co.

17- pandey-2 ,IM. (2005) ،**Essentials of Management Accounting** , USA : Vikas Publishing House.

18- Parker, X.L (2001),An e-Risk Primer Altamonte Springs, **The Institute of Internal Auditors Research Foundation** ,67 (244) ,783 -801.

19- Poster, Theodore H. and Streib,Gregory (2005),Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades ,**Public Administration Review** ,65 (1), 45-56.

20-Romney, Marshall B. and Stienbart (2011) , **Accounting information system,** (12 ed), USA: Prentice Hall.

21- Stolovitch, H., and Cichard, C. ,S. (2004) , "Incentive Motivation and Work Place Performance: Research and Best Practices" , **Managing Training and Development** , 4 (9), 1-12 .

22- Wilkinson , Adrian and, Paul J. Gollan, Mick Marchington, and David ,Lewin Dundon, (2010**) ، Conceptualizing Employee Participation in Organizations**, New York : Oxford University Press.

23-Zaltsman, Tedoro Ariel (2008) **The Role of Monitoring and Evaluation in the Budgetary Process** ، Insights from a Study of Chile's Perfrormance ، Based Budgeting System.

الملاحق

الملحق 1. أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق 2. أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق 3. كتاب تسهيل مهمة / جامعة آل البيت

الملحق 4. كتاب تسهيل مهمة / وزارة التربية والتعليم الاردنية

الملحق 1. أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص العلمي	الجامعة
1	حسين محمد الرباع	استاذ مساعد	محاسبة	آل البيت
2	عبدالرحمن الدلابيح	استاذ مساعد	محاسبة	آل البيت
3	مهند نزال	استاذ مساعد	محاسبة	آل البيت
4	محمد ناصر مشاقبة	استاذ مساعد	محاسبة	آل البيت
5	نوفان عليمات	استاذ مساعد	محاسبة	آل البيت
6	ابراهيم منصور	استاذ مساعد	محاسبة	الهاشمية
7	وليد زكريا صيام	استاذ	محاسبة	الهاشمية
8	وليد محمود مساعدة	استاذ مساعد	محاسبة	الهاشمية
9	عبدالوهاب حبش الطعمه	استاذ مشارك	محاسبة	الزرقاء
10	أيمن حرب	استاذ مساعد	محاسبة	الزرقاء
11	رائد جميل جبر	استاذ مساعد	محاسبة	الزرقاء
12	محمد نور الحمادي	استاذ مساعد	محاسبة	الزرقاء
13	عمر فريد شقور	استاذ مساعد	محاسبة	الزرقاء
14	حسن توفيق محمود	استاذ مساعد	محاسبة	الزرقاء
15	عبد الوهاب الرواشدة	استاذ مساعد	محاسبة	الزرقاء
16	ابراهيم جودة	استاذ مساعد	محاسبة	الزرقاء

الملحق 2. أداة الدراسة (الاستبانة)

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم المحاسبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيد الفاضل // السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية " وذلك كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة آل البيت، وتحت إشراف الأستاذ الدكتور غسان فلاح المطارنة .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية في مجال اختصاصكم أرجو التفضل بتعبئة هذه الإستبانة بدقة وموضوعية علماً بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير ....

الباحث

المعلومات العامة :

يرجى تعبئة المعلومات الآتية بوضع إشارة ((√)) في المكان المناسب :

1- المؤهل العلمي :

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

☐ أخرى (أذكرها لطفاً ....)

2- التخصص العلمي :

☐ محاسبة ☐ ادارة اعمال ☐ إقتصاد ☐ علوم مالية ومصرفية

☐ أخرى (أذكرها لطفاً ....)

3- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 الى أقل من 15 سنة ☐ من 15 الى أقل من 20 سنة

☐ من 20 سنة فأكثر

4- المستوى الوظيفي :

☐ محاسب ☐ مساعد محاسب ☐ رئيس قسم ☐ مدير

☐ مدقق ☐ مساعد مدقق ☐ أخرى (أذكرها لطفاً ....)

5- المستوى التنظيمي :

☐ إدارة ☐ مديرية ☐ قسم ☐ وحدة

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظرك وحسب درجة موافقتك عليها. المحور الاول // أثر العوامل التنظيمية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

1- أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

ت	الفقرات	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق اطلاقاً
1	الهيكل التنظيمي للوزارة واضح ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل إدارة أو قسم لغرض إعداد الموازنات التقديرية					
2	الهيكل التنظيمي للوزارة يساعد في عملية إنجاح إعداد الموازنات التقديرية					
3	الهيكل التنظيمي للوزارة يسمح في إدخال أي تعديلات ضرورية على الموازنات التقديرية عند تنفيذها					
4	يوجد جهة خاصة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة مسؤولة عن إعداد الموازنات التقديرية					
5	يتم تقسيم الموازنات التقديرية ووضع تقديراتها للإدارات أو الأقسام بما يتلاءم ويتناسب مع الهيكل التنظيمي للوزارة					
6	يزود كل قسم في الوزارة حسب الهيكل التنظيمي بنسخة من الموازنة التقديرية بعد إعتمادها للإسترشاد بها عند التنفيذ					
7	تعد كل إدارة أو قسم يتكون منه الهيكل التنظيمي للوزارة مركزاً للموازنة بحيث يتم فيه تقدير الإيرادات والنفقات					

2- أثر قسم الموازنة على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

ت	الفقرات	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق اطلاقاً
1	يتم إختيار موظفي قسم الموازنة بناءً على الكفاءة العلمية والعملية وليس على أساس المسمى الوظيفي					
2	يتوفر في موظفي قسم الموازنة الخبرة العملية في مجال إعداد الموازنات التقديرية والإلمام الكافي بمفاهيمها					
3	يهتم قسم الموازنة بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات الخاصة بالموازنات التقديرية					
4	يهتم قسم الموازنة بإستخدام الأساليب الكمية والإحصائية الحديثة في عملية إعداد تقديرات الموازنات والتقليل من الاعتماد على عنصر التقدير الشخصي					
5	يقوم قسم الموازنة بعمل دورات تدريبية وورش عمل داخل الوزارة للموظفين لفهم وترسيخ مفهوم الموازنات التقديرية					
6	يجيب قسم الموازنة عن كافة استفسارات الموظفين فيما يتعلق بالموازنات التقديرية					
7	لا يلتزم قسم الموازنة في الوزارة بتقديرات موازنات الإدارات أو الأقسام للمبالغة فيها وعدم دقتها					
8	يلتزم قسم الموازنة بالأنظمة والتعليمات الصادرة من دائرة الموازنة العامة					

المحور الثاني // أثر العوامل السلوكية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

1- أثر مشاركة كافة المستويات الادارية في اعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

ت	الفقرات	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق اطلاقاً
1	تعمل المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية على تطوير أداء الموظفين ورفع مستوياتهم وقدراتهم لفهم وتحقيق أهداف الموازنات التقديرية					
2	إن المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تخلق الدافع لدى الموظفين لإعطاء تقديرات واقعية وتنمية الشعور لديهم بالمسؤولية خلال تنفيذها					
3	تتيح المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية الفرصة أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص موازنات إداراتهم					
4	تعمل المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية على تقليل الفجوة والإنحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط ومعرفة أسبابها وإتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها					
5	تؤدي المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية إلى ضمان نجاحها أثناء التنفيذ ومعرفة مشاكلها ووضع مقترحات لحلها					
6	تعتبر المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية أداة لإستخدام الموارد المتاحة للوزارة بكفاءة وفاعلية					
7	إن المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية تزيد من عملية التنسيق والإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة					

2- أثر نظام الحوافز على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الاردنية

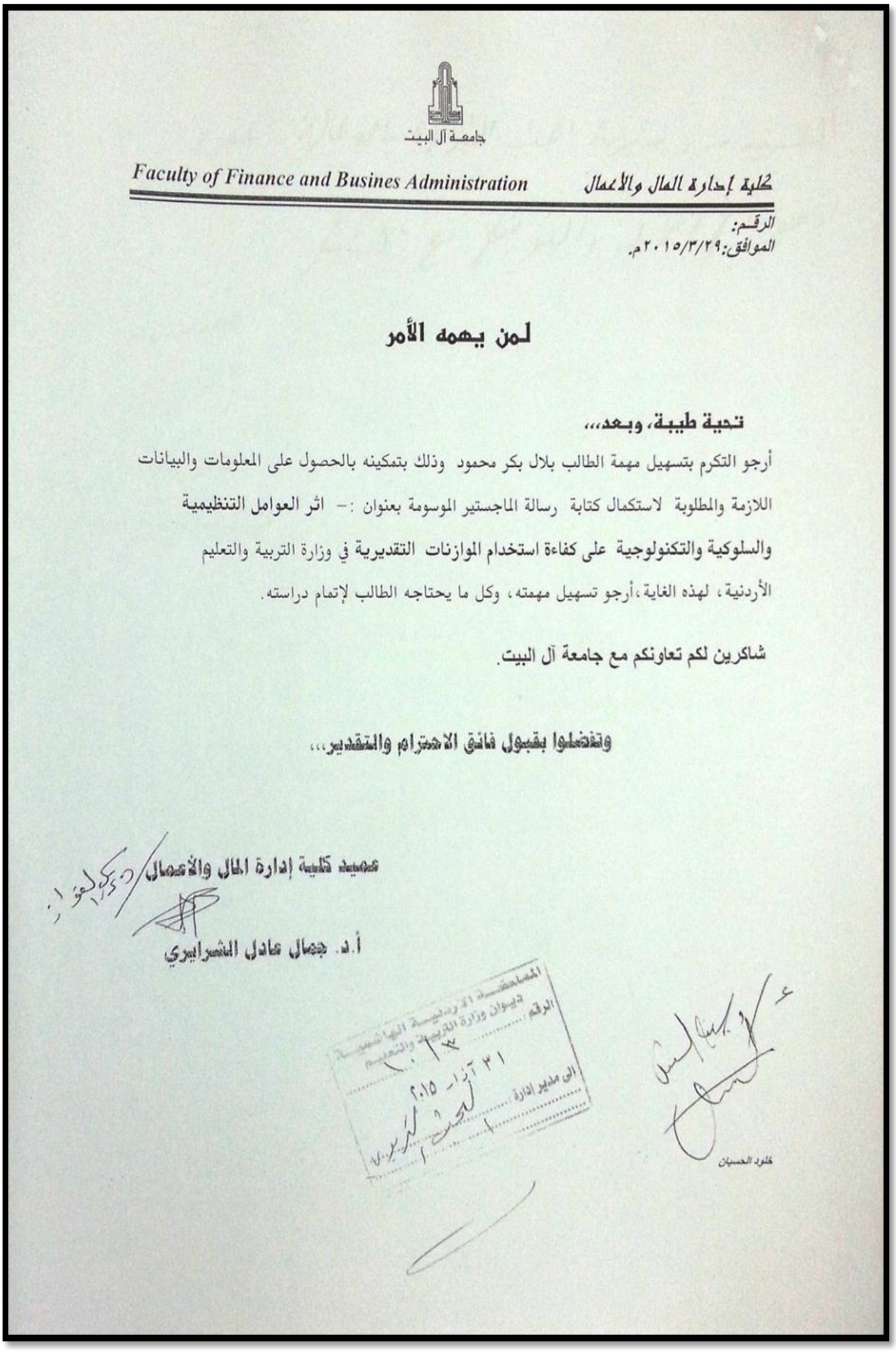
ت	الفقرات	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق اطلاقاً
1	غياب الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى مشاكل عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية					
2	هنالك علاقة طردية بين تحقيق اهداف الموازنات التقديرية ونظام الحوافز في الوزارة					
3	تساهم الحوافز في خفض النفقات وزيادة الإيرادات في الوزارة عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية					
4	عادةً ما تستخدم الموازنات التقديرية كمعيار أساسي في تقييم الأداء ليتم على أساسها منح الحوافز أما المعايير الاخرى فتعد ثانوية					
5	يعمل نظام الحوافز في الوزارة على خلق الدافع لدى الموظفين للمشاركة في إعداد الموازنات التقديرية					
6	يعمل نظام الحوافز في الوزارة على حث الموظفين لتحقيق الأداء المخطط					
7	يتم منح الحوافز للإدارات أو الأقسام التي تكون فيها نتائج الموازنات التقديرية مطابقة أو مقاربة للأداء الفعلي					
8	يعمل نظام الحوافز في الوزارة على زيادة الدافعية لدى الموظفين لانجاح الموازنات التقديرية وتحقيق أهدافها					

المحور الثالث // أثر العوامل التكنولوجية على كفاءة إعداد الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

ت	الفقرات	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق اطلاقاً
1	يوجد أجهزة وبرامج حاسوب حديثة تعمل على التكامل والترابط بين الأقسام وتتناسب مع عمل وحجم الوزارة لإعداد الموازنات التقديرية					
2	يتم تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ بتقديرات الموازنات بإستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب في الوزارة					
3	إن إعداد الموازنات التقديرية بإستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد وتحقيق الدقة والموضوعية في تقديرات الموازنات					
4	إن إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب من خلال شبكة حواسيب داخلية له تأثير واضح في تعزيز مبادئ وقواعد إعداد الموازنات التقديرية					
5	تساعد القوانين والانظمة والتعليمات الحكومية الخاصة بالموازنات التقديرية على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة					
6	يوجد ربط بين نظام الموازنات التقديرية والنظام المحاسبي داخل اجهزة وبرامج الحاسوب في الوزارة بطريقة تتيح استخدام المعلومات بسهولة ويسر عند إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية					
7	يتم اعطاء دورات تدريبية للموظفين في إستخدام أجهزة وبرامج الحاسوب لزيادة كفاءتهم وتأهيلهم بشكل يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة					

انتهت الاستبانة .... شكراً لتعاونكم

الملحق 3. كتاب تسهيل مهمة / جامعة آل البيت



جامعة آل البيت

Faculty of Finance and Busines Administration — كلية إدارة المال والأعمال

الرقم:
الموافق:٢٠١٥/٣/٢٩م.

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،،،

أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب بلال بكر محمود وذلك بتمكينه بالحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والمطلوبة لاستكمال كتابة رسالة الماجستير الموسومة بعنوان :- **اثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم** الأردنية ، لهذه الغاية ،أرجو تسهيل مهمته ، وكل ما يحتاجه الطالب لإتمام دراسته.

شاكرين لكم تعاونكم مع جامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية إدارة المال والأعمال

أ.د. جمال عادل الشرايري

المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم
٣١ آذار ٢٠١٥
الى مدير ادارة

خلود الحسبان

الملحق 4.كتاب تسهيل مهمة / وزارة التربية والتعليم الاردنية

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

الرقم ٣/١٠/ ١٦٦٩٤

التاريخ ١٥ جمادى الثاني ١٤٣٦

الموافق ٢٠١٥/٠٤/٠٥

السيد مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

السيد مدير إدارة الشؤون المالية

السيد مدير وحدة الرقابة الداخلية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو إعلامكم بأن الطالب بلال بكر محمود يقوم بإجراء دراسة عنوانها "أثر العوامل التنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية في وزارة التربية والتعليم"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص محاسبة/جامعة آل البيت ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على حضرتكم، وعينة من موظفي إدارتكم/ وحدتكم التابعين لكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

الدكتور محمد أحمد ابو غزلة

مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ٣/١٠

المرفقات : (٧) صفحات

الديوان العام

المملكة الأردنية الهاشمية

www.moe.gov.jo